

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 005.21

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» _____ грудня _____ 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Стратегічне управління міжнародною діяльністю
підприємства в умовах євроінтеграції»**

Виконала: студентка 2-го курсу магістратури,
групи УЗ-81мп
ЖУРАКІВСЬКА КАТЕРИНА
АНАТОЛІЇВНА _____

Науковий керівник: Старший викладач кафедри економіки
та підприємництва,
к.е.н., Дергачова Г.М. _____

Рецензент: Доцент кафедри промислового
маркетингу
к.е.н., доц. Стадніченко В.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«07» листопада 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ЖУРАКІВСЬКІЙ КАТЕРИНІ АНАТОЛІЇВНІ

1. Тема дисертації «Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції»

науковий керівник дисертації Дергачова Г.М., к.е.н.

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: міжнародна діяльність підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити сутність стратегічного управління;
- визначити вплив євроінтеграції на стратегічне управління міжнародною діяльністю українських підприємств;
- розрити сутність до методичних підходів оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести організаційно-економічний аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»;
- оцінити якість стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»;
- виокремити ряд передумов покращення стратегічного управління в умовах євроінтеграції.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції покращення якості стратегічного управління;
- виокремити стратегічні альтернативи міжнародної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.
- економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) мета, предмет та об'єкт дослідження магістерської дисертації;
- 2) бізнес-модель ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 3) показники фінансової діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 4) аналіз ринку зерна;
- 5) аналіз ринку олії;
- 6) аналіз експортної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 7) оцінка стратегічного управління міжнародної діяльності підприємства;
- 8) передумови покращення стратегічного управління компанії;
- 9) стратегічні альтернативи для сегменту олії;
- 10) стратегічні альтернативи для сегменту зерна;
- 11) прогнози наслідки впровадження запропонованих стратегій ринку соняшникової олії
- 12) прогнози наслідки впровадження запропонованих стратегій ринку зерна

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Методичні підходи до оцінювання стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства» у Збірнику наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством".
- 2) Тези «Роль стратегічних партнерів України в здійсненні зовнішньої діяльності підприємств» у Матеріалах XVIII Міжнародної науково-практичної конференції.
- 3) Тези «Fast-tracking green patent» як новий тренд патентування: актуальність та можливість впровадження в Україні», участь у Міжнародній науково практичній інтернет-конференції «Світ економічної науки ».
- 4) Тези «Focusing on strategic objectives of Ukrainian enterprises considering the European integration» у збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018 - 30.01.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад стратегічного управління міжнародної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції	03.02.2019 - 01.03.2019	
3.	Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»	05.03.2019 - 30.04.2019	
4.	Аналіз стратегічної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	08.05.2019 - 25.06.2019	
5.	Виокремлення ряду передумов покращення стратегічного управління в умовах євроінтеграції.	01.07.2019- 30.08.2019	
6.	Оцінка якості стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»	02.09.2019 – 20.09.2019	
7.	Розроблення рекомендацій та стратегічних альтернатив міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд»	23.09.2019 – 04.10.2019	
8.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів	07.10.2019 – 10.11.2019	
9.	Оформлення магістерської дисертації	11.11.2019 - 29.11.2019	

Студентка

Жураківська К.А.

Науковий керівник дисертації

Дергачова Г.М.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС – Європейський Союз;

EFQM – Європейська модель оцінки якості управління;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

МТ - метричних тонн;

с/г – сільсько-господарський;

EBITDA - обсяг прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань;

ФР – фінансовий рік;

НБУ – Національний банк України;

CIF – вартість, страхування і фрахт;

FOB - франко борт;

АТ – акціонерне товариство;

СП – сільськогосподарське підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства	13
1.2. Вплив євроінтеграції на стратегічне управління міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства	30
Висновки до розділу 1	48
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ- ТРЕЙД»	51
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд»	51
2.2. Оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»	60
2.3. Виокремлення передумов покращення стратегічного управління міжнародної діяльності	77
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	92
3.1. Пропозиції щодо покращення стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»	92
3.2. Стратегічні альтернативи міжнародної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції	101
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	107
Висновки до розділу 3	111
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118
ДОДАТКИ	126

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний світ перейшов на траєкторію формування інтелектуального суспільства, яке базується на економіці знань, тому теорія та практика стратегічного менеджменту виходить на якісно новий щабель свого розвитку. Трансформації внутрішнього і зовнішнього середовища змушували вдосконалювати теорію та практику стратегічного менеджменту. Поява терміну «стратегічне управління» наприкінці 50-х років ХХ ст. була викликана необхідністю підкреслити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, націленим на майбутнє, а також змінами в поглядах на людину в системі економіки і новими умовами ведення бізнесу. Зараз, у ХХІ ст. видозмінюються навіть визначення стратегії і стратегічного менеджменту, де основними категоріями за твердженнями П. Друкера виступають «цілі», «плани», «завдання».

Класична теорія стратегічного управління була започаткована такими вченими, як І. Ансофф, М. Мексон, А. Томсон, Дж. Стрікланд, М. Портер та ін. Для теоретичною основи наукового дослідження проблематики стали також роботи вітчизняних авторів Осовської Г.В., Гуркова І.Б., Виханського О.С., Тищенко О.М., Писаревський І.М. та інших. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємств зумовлює існування невирішених питань щодо єдиного розуміння сутності процесів розвитку підприємств, удосконалення методичних підходів до формування стратегії та управління стратегічним розвитком підприємств.

Для написання роботи було проаналізовано також роботи авторів, які займаються проблемами вигідних напрямів сільськогосподарського виробництва, а саме: Н.П. Дубров, В.М. Русан, О.В. Собкевич, Ю.О. Ярмоленко, В.К. Збарський, В.І. Мацибора, Н.М. Коробова, О.А. Томашевська, Л.М. Демиденко та ін.

Агропромисловий комплекс створює близько 18 відсотків валової доданої вартості держави, є одним з основних бюджетоформуючих секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні

роки становить в середньому 12 відсотків, а у товарній структурі експорту - понад третину.

Тому, аграрним компаніям дуже важливо розвиватися в правильному векторі сучасних подій, слідкуючи за тенденціями, а ще важливіше – передбачати ці тенденції. Для цього їм потрібне коректне побудований стратегічний менеджмент.

Мета дослідження є визначення важливості застосування українськими міжнародними компаніями стратегічного управління в сучасних умовах зміни економічного вектору України, зокрема в бік європейської інтеграції.

Основна увага у магістерській дисертації була приділена вирішенню наступних **завдань**:

- 1) дослідити сутність стратегічного управління;
- 2) визначити вплив євроінтеграції на стратегічне управління міжнародною діяльністю українських підприємств;
- 3) розрити сутність до методичних підходів оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства;
- 4) провести організаційно-економічний аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 5) оцінити якість стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»;
- 6) виокремити ряд передумов покращення стратегічного управління в умовах євроінтеграції;
- 7) розробити пропозиції покращення якості стратегічного управління;
- 8) виокремити стратегічні альтернативи міжнародної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.
- 9) економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах євроінтеграції.

База дослідження – українське агропромислове ТОВ «Кернел-Трейд».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: порівняння, графічний (для представлення статистичної інформації), економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для систематизування кон'юнктурних показників), економіко-статистичний (для проведення розрахунків стосовно стану агропромислової галузі), аналітичний і структурно-логічний (для економічного обґрунтування ефективності запропонованих заходів).

Елементи **наукової новизни дослідження** полягають у такому:

- удосконалено процедуру аналізу та оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства, що спрямована на отримання середньозваженої оцінки між працівниками та менеджерами компанії;
- визначено характерні особливості міжнародної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції, що дозволило розробити стратегію вдосконалення експортної діяльності агропромислової компанії;
- запропоновано основні заходи щодо покращення стратегічного управління експортної діяльності агропромислового підприємства в умовах євроінтеграції.

Практична значущість дослідження. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика поєднання моделі EFQM з опитуванням в області стратегічного управління може сприяти більш ефективному оцінюванню та в подальшому, кращому вибори стратегії розвитку міжнародної діяльності; підвищенню інвестиційної привабливості підприємства на ринках країн ЄС, а також покращенню обізнаності серед європейських споживачів щодо продукції ТОВ «Кернел-Трейд»; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства показали, що, вкладаючи фінансові ресурси в модернізацію заводів та обладнання, будуючи нові експортні термінали та елеватори, диференціюючи продуктову лінійку, ТОВ «Кернел-Трейд» може покращити

експортні показники та отримати гарну репутацію, не тільки на ринку B2B, але й на споживацькому.

Рекомендації та пропозиції були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «Кернел-Трейд», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства (акт впровадження № 01-28/1874 від 01.11.2019).

Апробація результатів роботи

1. Жураківська К.А. Роль стратегічних партнерів України в здійсненні зовнішньої діяльності підприємств /К.А.Жураківська, Г.М. Дергачова // Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 2019 . - с. 74-76
2. Жураківська К.А. «Fast-tracking green patent» як новий тренд патентування: актуальність та можливість впровадження в Україні./ К.А.Жураківська, С.О.Пермінова// Світ економічної науки. Збірник тез міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2018. -№10.- с.16-19
3. Жураківська К.А. Методичні підходи до оцінювання стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства/ К.А.Жураківська, Г.М. Дергачова.// Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". - №4. – 2019 -с.166 – 177.
4. Zhurakivska K.A. Focusing on strategic objectives of Ukrainian enterprises considering the European integration/ K.A. Zhurakivska, G.M.Dergachova// Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. - 2019. – с.39

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні розвитку підприємства

Стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей [1, с.16].

Стратегічне управління полягає у визначенні унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства у теперішній час та у майбутньому [1, с.16]. Цілепокладання у стратегічному управлінні залежать від ринкових змін, які обумовлюють кожного разу зміну системи управління підприємством і полягають у модернізації «входів» і «виходів»: системи та оргструктури управління, функціонального навантаження її складових, компетенції персоналу, технології управління тощо [1, с.18-22].

Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством у сучасних умовах: нестабільність зовнішнього середовища; глобалізація економіки; поширення меж ринків діяльності; інтенсивність конкурентної боротьби; розвиток науково-технічного прогресу; диверсифікація діяльності підприємств [2, с.19-20].

Стратегічне управління об'єднує загальні функції менеджменту (планування, організацію, координацію, регулювання, контроль, облік, аналіз, мотивацію) в єдиний управлінський ланцюг, холізм яких спроможний привести як до нової кон'юнктури, так і до нових викликів, що повторюючись, викликає циклічність процесів та явищ в управлінській діяльності [3, с.134-141]. Концептуалізацію таких циклів забезпечує процес розробки стратегії, а зв'язки з зовнішнім середовищем формуються у процесі реалізації стратегії.

Стратегічне управління як функціональний вид загального менеджменту слід розглядати з позицій цілепокладання та тих ідей, досягнення яких обирається за мету розвитку компанії [3, с.134-141]. Для збереження гнучкості та адаптивності у конкурентному середовищі, що динамічно змінюється, компанії змушені дотримуватися надскладної стратегії.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, що втілені у загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [4].

До основних принципів стратегічного управління відносять [4, 5]:

- 1) цілеспрямованість;
- 2) безперервність;
- 3) системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи
- 4) циклічність;
- 5) унікальність системи стратегічного управління кожного підприємства;
- 6) використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості.

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи [6].

Стратегічне управління найчастіше розглядають як систему з трьох елементів [3, 6]:

- а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;

- б) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії;
- в) організаційна культура.



Рис. 1.1. Система стратегічного менеджменту організації

Джерело: [2]

Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є "скелетом" організації, а організаційна культура — своєрідна її "душа", яка виробляє "правила гри" в колективі. В результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку — організаційна структура — організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем [7].

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції [1, с. 19-22]. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегій. Більш того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя [1, 5].

Порівняно новим елементом стратегічного управління вважають організаційну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Складовими організаційної культури є: філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення

до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація; норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться "гра"; атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом; порядок проведення певних церемоній тощо [8].

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури [5, 8].

При стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан і підприємства, і ринку, виходячи з майбутніх перспектив. Крім цього, наявність чітко сформульованої стратегії [3]:

- 1) дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;
- 2) сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягнути компромісів;
- 3) підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

До головних недоліків стратегічного управління можна віднести наступне:

1. Стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентній боротьбі [6].
2. Стратегічне управління не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації.
3. Методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з неспеціалістами [6].

4. Розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу та ресурсів під час формування прогнозу і його реалізації.
5. Наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів [6].

Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін стратегія (з грецької *strategos* — мистецтво генерала) запозичено з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій [1, с.18].

Першим автором класифікації стратегій можна вважати Сунь-Цзи [9], який, визначаючи перемоги китайської армії, стверджував, що в основі мистецтва війни лежить координація використання сили:

- «якщо у тебе у десять разів більше сил— оточуй його;
- якщо у п'ять разів — атакуй його;
- якщо удвічі — вступай у бій;
- якщо сили рівні — спробуй поділити його сили на кілька;
- якщо сил у тебе менше — захищайся;
- якщо відчуваєш, що не маєш шансів — уникай» [9].

У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він набув ширшого значення і найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [7].

Перша група шкіл висвітлює, яким чином стратегії повинні бути сформовані. Школа дизайну передбачає формування стратегії як процесу осмислення відповідності можливостей фірми і зовнішніх умов [10]. Школа планування розглядає процес розробки стратегії як формальний процес з використанням розрахунково-аналітичного апарату. Школа позиціонування

певною мірою поєднує підходи двох попередніх шкіл і об'єднує формування конфігурації стратегії та алгоритм її впровадження [10]. Друга група шкіл отримала назву описових. Школа культури, виходячи з назви, в голову кута ставить культуру організації як джерело формування та впровадження стратегії. Школа підприємництва пропонує розглядати стратегічне управління як результат підприємницьких якостей керівництва підприємства. Когнітивна школа стратегічний процес пропонує розглядати в ракурсі пізнавальних здібностей людини та його ментальних особливостей [10].

Школа навчання розглядає стратегічний процес як індивідуальне та колективне навчання, як систему, що розвивається. Школа влади виходить з принципового положення про відкриту боротьбу в процесі стратегічних дій, досягнення цілей розвитку підприємства за допомогою владних та політичних методів [10]. Школа зовнішнього середовища в основу стратегічного менеджменту ставить навколишнє оточення, при цьому підприємству відводиться пасивна роль у взаємовідносинах з зовнішнім оточенням. Третя група включає одну школу – школу конфігурації, що поєднує стійкий стан організації з процесом змін [10].

Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти "П": план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути) [11].

Однак доцільніше розглядати стратегію як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення) [1, 4]. Отже, стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін).

Проте, ці зміни мають підпорядковуватись стрижневій стратегії, яка обрана за основу, серед яких може бути:

1. Стратегія, що оснований на контролі за використанням ресурсів, відповідно до якої реакція на зміни зовнішнього середовища відбувається, виходячи з попередньо досягнутих результатів.

2. Стратегія на основі передбачення змін розвитку підприємства (стратегічне планування), коли виникають кризові явища, які з часом пов'язуються у певні тенденції [12].

3. Стратегія на основі ентропії, коли динаміка змін зростає, проте, ще не виявлені підстави для сумнівів щодо зміни майбутніх тенденцій на ринку.

4. Стратегія на основі гнучких експертних рішень, яка розробляється для важливих завдань розвитку підприємства, що вимагають швидкої реакції на зміни та прийняття рішень (ситуаційний підхід у стратегічному управлінні) [12].

5. Стратегія на основі експертного оцінювання, коли ринкові умови, тенденції та ризики настільки незначні, що тільки на основі креативної думки та компетенції експертів можливо адекватне оцінювання певних тенденцій, перебігу подій та напрямів стратегії розвитку підприємства [12].

Науковцями запропоновано реагувати на слабкі сигнали, для чого загальноорганізаційне управління й інші підрозділи підприємства мають виробити у себе позитивне ставлення до змін, бути готовими до прийняття ризикованих рішень і вміти підходити до визначення проблем, спираючись не на минулий, а на сучасний досвід [12]. Послідовність дій за таких обставин запропонована С.Пакуліним, на її основі окреслена взаємодія стратегічного управління та стратегії підприємства, що і представлено на рис. 1.2.

Дослідження показують, що стратегія визначається трьома факторами:

1. Внутрішнім потенціалом та його здатністю відповідати на виклики навколишнього середовища.
2. Станом, трендами та інтенсивністю динаміки навколишнього оточення (ринків, технологій, нових матеріалів, інновацій і т. д.).
3. Стратегічним мисленням власників, їх амбіціями та баченням майбутнього бізнесу [1, 2].

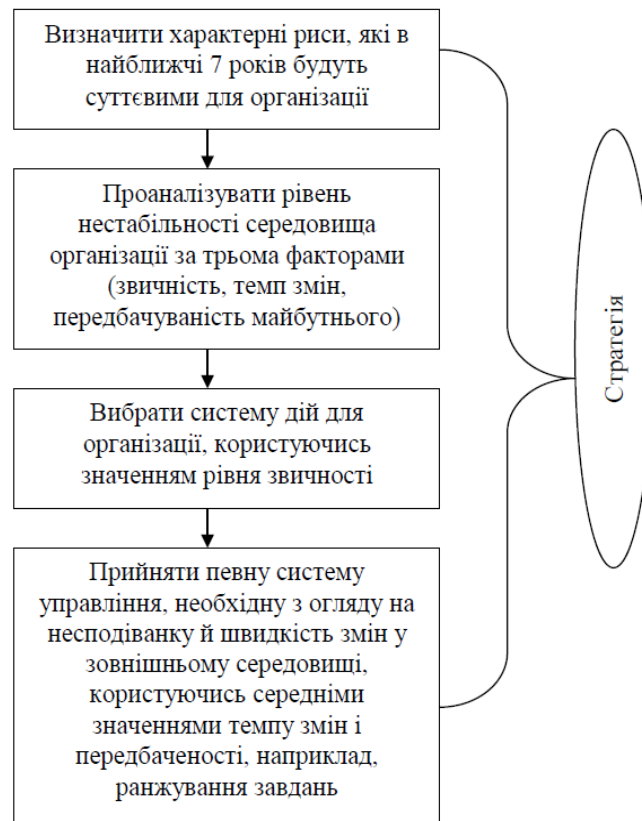


Рис. 1.2. Етапи вибору стратегії на промисловому підприємстві

Джерело: [2]

Вибрана стратегія визначає побудову системи стратегічного управління. Якщо такою стратегією є стратегія розвитку на основі диверсифікації діяльності підприємства на різних ринках з однаковою продукцією, управління буде побудовано за територіальною ознакою [8].

При визначенні стратегії останнім часом виникає питання політики підприємства та його філософії, які вважаються тісно пов'язаними із місією підприємства.

Найбільш поширеною класифікацією є поділ стратегій за ієрархічною ознакою на корпоративну, конкурентну або ділову, функціональну та операційну [10]. М.Портер до корпоративних відносить три базові стратегії. Це, по-перше, лідерство у зниженні витрат, що означає виробництво та реалізацію продукції з меншими витратами, ніж у конкурентів [13, с. 73-80]. По-друге, стратегія диференціації, яка передбачає задоволення відмінностей у попиті на продукцію, що виробляється конкурентами. По-третє, фокусування,

тобто концентрація зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. М.Портер доводить, що в галузях, в яких існує конкурентна взаємодія, використовують наступні види конкурентних стратегій. Підприємства, які володіють монопольним правом на виробництво інноваційних товарів, використовують стратегію «знімання вершків», що дозволяє їм отримувати зверхприбутки і відповідно забезпечувати переваги у створенні інновацій та їх впровадженні, що в свою чергу посилює конкурентоспроможність на ринку [13, с. 73-80].

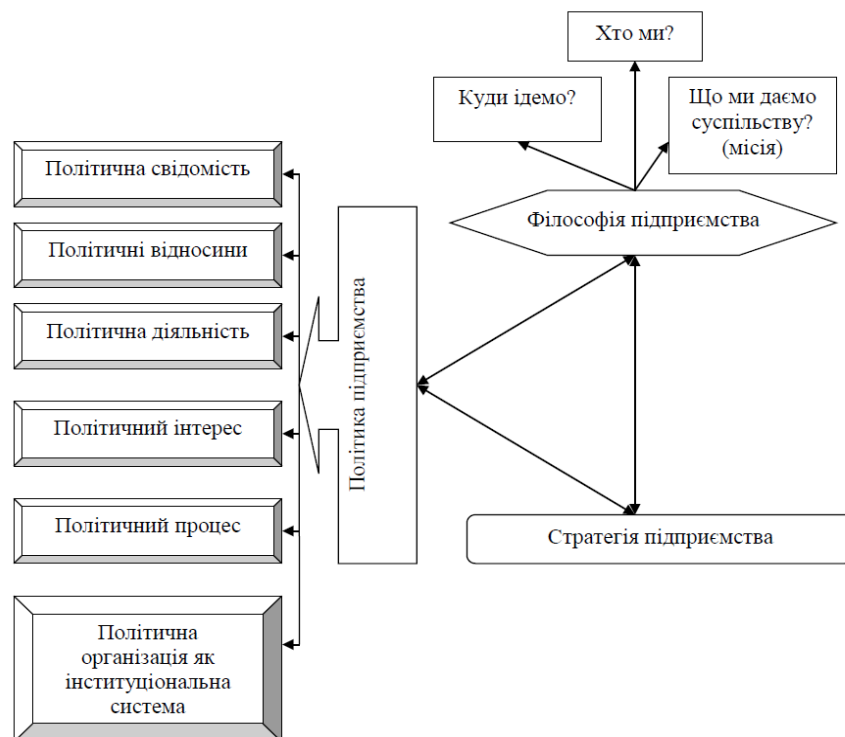


Рис. 1.3. Взаємозв'язок філософії, політики і стратегії підприємства

Джерело: [13]

М.Мескон та апологети його підходу виділяють такі базові стратегії, як стратегію зростання, обмеженого зростання, скорочення та сполучення базових альтернатив [14, с.216-218].

А.Томпсон в залежності від життєвого циклу виділяє п'ять наборів стратегічної поведінки підприємства (стратегії зростання, стратегії підтримки або стабілізації, стратегії реструктуризації, стратегії скорочення діяльності, стратегії ліквідації) [15, с. 15-16].

І. Ансофф доводить, що стратегія поведінки організації залежить від фази попиту на продукт підприємства, і перехід від однієї до іншої фази

викликає необхідність перерозподілу ресурсів, впровадження інших технологій виробництва та управління, інших управлінських рішень. Внаслідок цього І. Ансофф визначає стратегію удосконалення діяльності підприємства, стратегію товарної експансії, стратегію розвитку ринку, стратегію диверсифікації [4].

Таким чином, стратегія виступає детермінантою стратегічного управління (рис.1.4). Термін «детермінанта» походить від латинського *determinans* – «визначальний» – і сьогодні використовується у розумінні фактору або визначального начала, яке здатне здійснювати вплив на економічні, управлінські чи інші відносини [5].

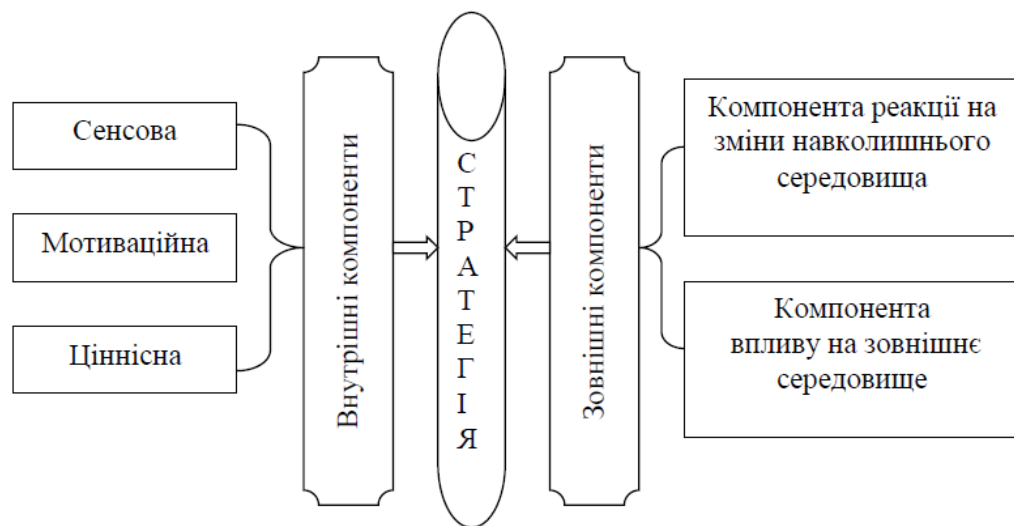


Рис. 1.4. Компоненти стратегічного управління як детермінанти стратегічного управління підприємством

Джерело: [5]

В системі стратегічного управління визначальною основою виступає стратегія, яка як детермінанта містить такі дві групи компонент:

А – група внутрішніх компонент (сенсова – визначає економічний та соціальний сенс існування компанії, показує, як дана стратегія сприяє досягненню економічних та соціальних цілей підприємств; мотиваційна стратегія спонукає окремі підрозділи підприємства на узгоджені, цілеспрямовані дії, обумовлені стратегічним планом, ціннісна стратегія –

соціально схвалювані уявлення колективу підприємства про моральність стратегічних рішень, що приймаються на підприємстві [10].

Б – група зовнішніх компонент (компонента адекватності реакції на майбутні чи вже існуючі зміни навколишнього середовища, включаючи конкурентну боротьбу, зміни на ринку праці, фінансову кон'юнктуру чи інші; компонента впливу на зовнішнє середовище) [10].

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури [15]. Це є ще одним доказом того, що успіх організації – результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища можна сформувати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

1.2. Вплив євроінтеграції на стратегічне управління міжнародною діяльністю вітчизняних підприємств

В умовах сьогодення розвиток ринкових відносин та євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність до більш ретельного і виваженого управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та планування їх стратегічного розвитку. Стратегія формується під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, постійно розвивається, тому що завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати [19].

Однією з об'єктивних тенденцій у сучасній економіці України є євроінтеграція, тобто формування та подальше укріплення зв'язків з країнами Європи на всіх рівнях – міждержавному, міжрегіональному, між окремими економічними суб'єктами [19, 20]. Дослідження впливу євроінтеграції на діяльність вітчизняних підприємств тривають, ще багато питань потребують

вирішення, у тому числі науковий інтерес становить вивчення впливу євроінтеграції на економічну безпеку вітчизняних підприємств. Європейська інтеграція має комплексний характер – економічний, політичний, соціальний, культурний тощо [20]. Сьогодні євроінтеграція є стратегічним курсом України. Це зобов'язує звернути увагу на наслідки євроінтеграції, зокрема для економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу характеризується швидкоплинністю. Це пояснюється високою насиченістю споживчого попиту, його індивідуалізацією, різноманітним характером. Ці зміни попиту диктують зрушення інших факторів середовища: технології, засобів зв'язку, тощо. Відповідно й підприємства повинні швидко пристосовуватись до цих змін, і тут необхідно використовувати весь інструментарій стратегічного планування [21].

Євроінтеграція відкриває перед українськими підприємствами великі можливості в розширенні їх зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим вона несе в собі й істотні загрози, зумовлюючи розмежування країн-членів на «цивілізаційний центр» і «периферійну зону», поглиблюючи їх диференціацію в соціально-економічному розвитку [20, 22].

Процес стратегічного планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в системі євроінтеграційних процесів повинен здійснюватися у такій послідовності [19]:

1. Збір вихідної інформації про умови діяльності в системі євроінтеграційних процесів. На цьому етапі підприємство повинне вивчити умови, створені з боку держави, в плані сприяння або, навпаки, стримування експорту визначеної продукції на відповідні зовнішні ринки.

2. Стратегічний аналіз. Підприємство кількісно визначає рівень зміни державного впливу на свою діяльність у поточному періоді порівняно з базисним і з урахуванням цього формує стратегію виходу на зовнішній ринок.

3. Формування зовнішньоекономічної стратегії виходу на новий ринок[19].

Вітчизняним підприємствам при визначенні того чи іншого вектора зовнішньої політики необхідно оцінити перспективи інших глобальних конкурентів. Саме державне регулювання можна назвати визначальним фактором прямого впливу, який формує підґрунтя та клімат для факторів непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства [19]. Детальні фактори прямого та непрямого впливу на діяльність підприємства зображені на рис. 1.5.

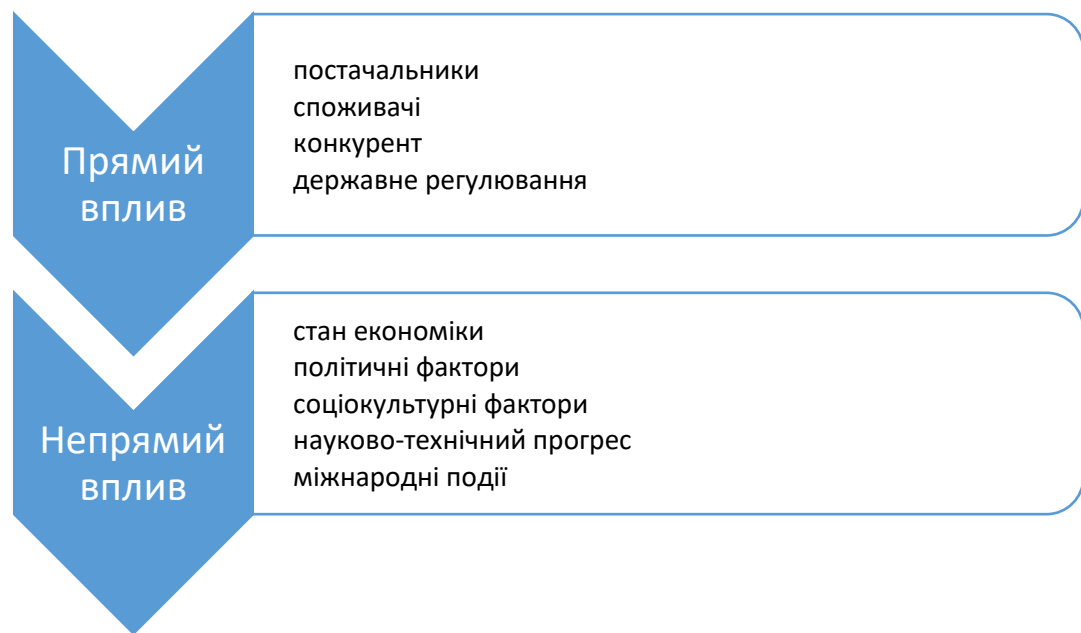


Рис. 1.5. Фактори прямого та непрямого впливу на зовнішньоекономічну стратегію підприємства

Джерело: Складено на основі [19]

Інноваційна політика ЄС формується на пан'європейському, національному та регіональному рівнях на основі великої кількості стратегій, програм і планів. До основних стратегічних документів, що сьогодні визначають європейську політику, належить ухвалена в березні 2010 р. стратегія економічного розвитку "Європа 2020" – наступник Лісабонської стратегії [23]. Зростання соціальної напруги в Європі у зв'язку з високим рівнем безробіття, повільне економічне зростання, посилення внутрішньої міграції, зростаючий рівень зовнішнього боргу, чимдалі більше відставання Європейського Союзу від США та Японії у сфері високотехнологічного виробництва та перманентно зростаюча конкуренція Китаю, Індії та Бразилії

зумовили необхідність посилення уваги до інновацій як основного джерела економічного зростання [23]. В основу стратегії "Європа 2020" було покладено такі фактори зміцнення європейської економіки:

1) розумне зростання ("smart growth") – економіка, заснована на знаннях та інноваціях. Розумне зростання передбачає посилення взаємодії наукових знань, досліджень та інновацій з економічним зростанням і розвитком ЄС. Цей фактор включає підвищення якості освіти та наукових досліджень, сприяння поширенню інноваційних технологій і знань між країнами ЄС, полегшення доступу до інформації та технологій. Цьому присвячені такі флагманські ініціативи, як "Інноваційна спільнота", "Мобільна молодь", "План розвитку цифрових технологій в Європі" [23];

2) стале зростання ("sustainable growth") передбачає більш ефективне використання природних ресурсів, поліпшення екологічної ситуації та конкурентоспроможності економіки, використовуючи лідерство Європи в розробці нових процесів і технологій. У рамках цього фактори реалізують такі флагманські ініціативи, як "Ефективне використання ресурсів в Європі", "Індустріальна політика, спрямована на глобалізацію" [23];

3) всеосяжне зростання ("inclusive growth") передбачає переорієнтацію економіки на таку, яка буде здатна забезпечити високий рівень зайнятості населення, зростання інвестицій в освіту, боротьбу з бідністю, вдосконалення ринку праці та високий рівень соціального захисту, що сприятиме побудові згуртованого, більш соціально однорідного суспільства [23].

Слід зазначити, що на сьогодні співпраця України та Європейського Союзу розвивається за напрямками, головними з яких є підтримка демократичного розвитку і ефективного управління, регуляторна реформа та зміцнення адміністративного потенціалу, розвиток інфраструктури та ядерна безпека. Натомість науково-технічне співробітництво в цілому між Україною та країнами ЄС розвивається більшою мірою за рахунок участі українських науково-дослідних установ та університетів у проектах рамкових програм

наукових досліджень і технологічного розвитку, реалізація яких розпочалася з 1984 р. п'ятирічними циклами [24, 25, 26].

Починаючи з П'ятої рамкової програми (5РП), Україна як координатор змогла себе реалізувати у 23 проектах, а як учасник – у більш ніж 1240 проектах [27, 29]. Найбільшу активність вітчизняні науковці проявили у 7РП, в рамках якої виконувалися чотири підпрограми: "Співпраця" (32,3 млрд євро, з яких 9,1 млрд євро виділено на реалізацію проектів у сфері ІКТ), "Ідеї" (7,5 млрд євро), "Люди" (4,8 млрд євро), "Потенціал" (4,3 млрд євро) [27]. За даними Erawatch Ukraine, середнє значення успішності заявок з вітчизняними учасниками у 7РП становило 19,02%, тоді як за пріоритетом "Співпраця" – 15,13%, за пріоритетом "Люди" – 24,51%, за пріоритетом "Потенціал" – 26,12%. Програма "Люди" спрямована на міжнародну ротацію найбільш обдарованих учених, науковців і дослідників до та з ЄС. У межах цієї програми впродовж 2007–2014 рр. з бюджету ЄС було виділено 6,1 млн євро на фінансування 99 інституцій та понад 900 українських вчених 163 [27, 28].

Українські організації брали активну участь практично в усіх пріоритетних напрямках досліджень, передбачених програмою. Вони подали понад 1000 заявок на фінансування, з яких 215 було затверджено на фінансування обсягом у 30,9 млн євро. Проте за підсумками виконання проектів вітчизняними установами було освоєно лише 23,9 млн євро [27].

До переваг, що отримує Україна від зони вільної торгівлі та інтеграції з ЄС, відносяться:

- входження в єдиний зовнішній ринок ЄС;
- постійне зростання експорту товарів і послуг, набуття статусу основного торговельного партнера для багатьох галузей ЄС, одного з лідерів постачання продовольства до ЄС; наявність тенденції до збільшення європейського експорту, що свідчить про залежність експорту від процесів глобальної інтеграції [23];
- додаткові торговельні преференції від ЄС для України (квоти на експорт без сплати мита);

- стійкість політичної системи, гармонізація національного законодавства із законодавством ЄС, реорганізація неефективного судового законодавства;
- розвиток середнього та малого бізнесу;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, впровадження стандартів ЄС на вітчизняних підприємствах;
- отримання підприємством під час участі на світовому ринку знань та досвіду, які сприяють підвищенню ефективності його діяльності, що призводить до зменшення залежності від умов на внутрішньому ринку [27].

Існують наступні сценарії розвитку українських компаній в умовах євроінтеграційних процесів:

1. Захоплення національної економіки ТНК. Найпривабливіші сектори економіки виходять за межі контролю органів державного управління й переходять на основі права власності в розпорядження ТНК [19, 20].

2. Розквіт національної економіки. Всі сегменти національної економіки за рахунок притоку інвестицій, нових технологій, виходу на нові ринку суттєво якісно та кількісно зростають, що призводить до збільшення ВВП країни [19, 27].

3. Інвестиційне море. Значні обсяги іноземних інвестицій здійснюють оздоровчий вплив на вітчизняну економіку, що дозволяє за рахунок відкритості нових ринків та доступу до нових ресурсів покращити її стан [26, 27].

4. Інтервенція та квотування. Відбувається конкурентна інтервенція іноземних виробників на українському ринку, наслідком чого є скорочення частки національних виробників. Водночас доступ українських виробників на іноземні ринки обмежуються із використання механізму квотування [26, 27].

5. Спеціалізація. Лише окремі сегменти та сектори національної економіки за рахунок міжнародного поділу праці та наявних конкурентних переваг зможуть отримати розвиток [26, 27].

6. Товарний дефіцит. На внутрішньому ринку підвищуються ціни на значний перелік товарів за рахунок вирівнювання цін на українському та

зарубіжних ринках. Товари, ціни на які на зарубіжних ринках вищі за ціни на українському ринку, ввозяться на експорт, що може призвести до товарного дефіциту на національному ринку [27].

7. Аграризація національної економіки. Серйозний розвиток за рахунок нових технологій та відкритості нових ринків аграрного сектору української економіки [26, 27].

8. Без істотних змін. Серйозні зміни в українській економіці через інституційні причини, незважаючи на доступ до нових ресурсів та можливостей, так і не відбудеться [19, 27].

9. Дефіцит кваліфікований кадрів. Значна кількість кваліфікованих спеціалістів через спрощення працевлаштування за кордоном залишає український ринок праці, через що вітчизняні підприємства починають відчувати дефіцит кваліфікованих кадрів [26, 27].

Формування та реалізація експортного потенціалу неодмінно пов'язані з інтеграційними процесами економіки, які відбуваються на сьогодні. Варто зазначити, що процес міжнародної економічної інтеграції є основою розвитку економіки світу.

Як висновок, треба зазначити наслідки євроінтеграції вітчизняних компаній для національної економіки. Перш за все це буде спрощення доступу до фінансових ресурсів, активізація інвестиційних процесів, перехід на нові європейські стандарти [27]. Вплив євроінтеграційних процесів буде розповсюджуватись на стратегічне управління наступним чином:

1. Європейські цінності та стандарти щодо верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах та проявах.

2. Реформи, які можуть проводитись українським урядом для того, щоб відповідати європейським стандартам. Наприклад, земельна реформа має бути основоположним пунктом стратегічного управління агропромислових компаній.

3. Країни Європейського Союзу стають потенційними ринками збуту продукції українських виробників. Наприклад, зростання обсягів традиційного експорту сільськогосподарських товарів в ЄС в результаті безмитного доступу для українських сільськогосподарських товарів у рамках тарифних квот.

4. Згідно зі ст.18, Розділу 3 Угоди про асоціацію України з ЄС, українські підприємства мають взяти до уваги ситуацію на ринку праці держав-членів згідно з їхнім законодавством та відповідно до норм, чинних у державах-членах та в ЄС, у сфері мобільності працівників. Це може призвести до нестачі кваліфікованих кадрів.

5. Принципи прозорості та добросовісної конкуренції є основоположними в європейській економіці, тому сторони розвивають співробітництво і гармонізують політику щодо протидії та боротьби із шахрайством і контрабандою підакцизних товарів, а також ухиленням від сплати податків.

Зростання відкритості європейських ринків праці переорієнтує українських підприємств на нові ринки. Завдяки структурній деформації у національній економіці може статись загострення конкуренції у різних секторах економіки, які будуть набувати популярності з часом модернізації технологій [26]. Як результат, може з'явитися ймовірність зростання безробіття через впровадження нових технологій. Позитивним моментом буде участь України у транснаціональних транспортних коридорах, але, в той самий час, існує можливість збільшення впливу транснаціональних компаній на вітчизняну економіку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства

Ефективність – одна із найбільш широко застосовуваних в сучасній науці і практиці економічних категорій, досліджується протягом багатьох століть. У системі основних наукових теорій, що пов'язані і визначенням

сутності цієї категорії, можна визначити теорію прибутку, яка розглядається представниками практично всіх наукових шкіл [30].

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між отриманими результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси) [31].

В оцінці стратегічної діяльності певну частину займає оцінювання ефективності обраної стратегії для міжнародної діяльності. Існують певні труднощі в оцінці стратегії, які можуть бути викликані наступними причинами:

- 1) необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступною або доступною в непридатній формі, або несвоєчасною;
- 2) можуть виникнути складності в досягненні угоди при виборі критеріїв оцінки стратегії;
- 3) можуть існувати труднощі у визначенні обсягу інформації необхідного для створення реалістичних прогнозів прибутковості;
- 4) прийнятий принцип оцінки може бути надто складним: пильна увага до оцінки стратегії і її здійснення може бути дорогою і непродуктивною [31].

Стратегію можна оцінити багатьма методами, які поділяються на традиційні, специфічні та комплексні [30]. Кожна група має свої підметоди з прийомами.

I. Формальні (традиційні) моделі оцінки стратегії. Серед них виокремлюють:

- 1) Статистично-економічний метод. Прийоми:
 - а) статистичне спостереження - для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо;

б) прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо - для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін, інтенсивності явищ [3, 31].

2) Розрахунково-конструктивний метод. Прийоми:

- а) виділення головної ланки;
- б) зважування;
- в) аналогії;
- г) евристичний;
- д) застосування нормативів - для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів [31].

3) Абстрактно-логічний метод. Прийоми:

- а) індукції і дедукції;
- б) аналізу і синтезу;
- в) порівняння;
- г) системно-структурний;
- д) формалізації і моделювання;
- е) програмування і прогнозування - для розробки графічних і інших моделей, розширення значень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм [3, 31].

4) Монографічний метод - для детального дослідження і опису окремого типового або передового підрозділу (об'єкту) [3].

5) Економіко-математичні методи, зокрема, симплекс-метод - для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз - для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу [31].

II. Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу:

1) Метод розрив (GAP-аналіз) - з його допомогою можна організувати пошук кроків для досягнення заданої мети, визначити траєкторію переходу від досягнутого рівня досягнення якоїсь мети до бажаного [3].

2) Модель життєвого циклу товару і ринку. Життєвий цикл товару - це період часу від початку розробки товару до припинення попиту на нього і відповідно припинення виробництва даного продукту [3, 31].

3) Модель «продукт-ринок». Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку [31].

4) Матричні моделі портфельного аналізу (БКГ, матриця Мак-Кінсі, АДЛ, тощо) [3].

III. Комплексні методи, які в тій чи іншій мірі використовують усі названі вище, а саме портфельний та конкурентний аналіз, бенчмаркінг, як зовнішній, так і внутрішній, тощо [31].

Найбільш поширеним методом є анкетування. Анкетування – це найбільш простий спосіб зворотного зв'язку зі співробітниками, що дозволяє з'ясувати об'єктивне ставлення персоналу підприємства до певного напрямку діяльності [32].

В анкету було включено п'ять блоків (стратегічний аналіз, стратегія розвитку підприємства, стратегічні заходи, реалізація стратегії, контроль реалізації стратегії), кожен з яких містить 5 питань, що детально розписані в табл. 1.1.

Варіанти можливих відповідей для респондентів формувалися на основі модифікації шкали Лайкерта [33]: «ні» (0 балів); "скоріше ні ніж так" (0,1 бал); «частково (50/50) » (0,2 бали); "скоріше так ніж ні" (0,3 бали); «Так» (0,4 бали). При обробці результатів анкетування виставляються бали, з метою отримання загальної оцінки стратегічного управління за 10-бальною шкалою [33].

Обробка результатів анкетування полягає в розрахунку середнього арифметичного значення оцінки стратегічного управління по кожному питанню (окремо по кожній категорії працівників). Пропонована модель

дозволяє побудувати профіль оцінки стратегічного управління підприємством, що відображає ступінь відповідності реального стану стратегічного управління його ідеального стану [32].

Таблиця 1.1.

**Питання в анкетуванні оцінки стратегічного управління
підприємства**

<i>Блок</i>	<i>Питання</i>
Стратегічний аналіз	Чи здійснюється аналіз зовнішньої середовища для того, щоб виявити потенційних можливостей та загроз?
	Чи здійснюється внутрішній аналіз підприємства для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони?
	Чи ефективно організований процес виробничої продукції?
	Чи є продукт конкурентоспроможним на ринку?
	Чи є умови для покращення діяльності підприємства?
Стратегія розвитку підприємства	Чи знають працівники місію компанії?
	Чи знають працівники візію компанії?
	Чи знають працівники головні цілі компанії?
	Чи знають працівники цільовий ринок та основні види виробництва компанії?
	Чи співпадає головна мета компанії з індивідуальною метою кожного працівника?
Стратегічні заходи	Чи ефективна організаційна структура підприємства?
	Чи розроблена стратегічна карта реалізації стратегії?
	Чи зрозуміла роль працівників у процесі досягнення цілей та завдань компанії?
	Чи беруть участь працівники в розробці стратегії та стратегічних заходів по досягненню цілей та завдань компанії?
	Чи здійснюється коректировка запланованих заходів у зв'язку зі зміною умов зовнішньої та внутрішньої середовища компанії?
Реалізація стратегії	Чи передбачені зміни у внутрішніх процесах підприємства для досягнення поставлених цілей і завдань?
	Чи призначені відповідальні за кожен напрямок стратегічного розвитку підприємства?
	Чи створена система мотивації працівників?
	Чи беруть участь працівники в досягненні головної мети підприємства?
	Чи встановлені внутрішні зв'язки між підрозділами підприємства?
Контроль реалізації стратегії	Чи існує на підприємстві система оцінки якості процесу виробництва і отриманих результатів?
	Чи проводиться оцінка відповідності проведених дій із запланованими заходами?
	Чи проводиться оцінка відповідності проведених дій меті та завданням?
	Чи створені умови для підвищення кваліфікації працівників?
	Чи задоволені працівники результатами їх діяльності?

Джерело: складено на основі [32]

Оцінка стратегії є основоположною в ефективності стратегічного менеджменту. Ефективність стратегічного управління багато в чому залежить від ступеня залучення в цей процес всіх співробітників - від керівника підприємства до робітника. Імовірність досягнення стратегічних цілей підвищується, якщо працівники організації: знають і розуміють стратегію підприємства; беруть участь в процесі розробки стратегії і стратегічних заходів; розуміють свою роль в процесі реалізації стратегії; володіють достатньою компетенцією і мотивацією. Тому розробка моделей оцінки стратегічного управління на основі врахування думки працівників організації є актуальною і практично важливим завданням [34]. Нижче наведено приклади найуспішніших моделей, якими користуються найкращі сучасні компанії.

Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) - це один із найсучасніших інструментів для здійснення оцінки якості діяльності підприємств, що широко використовується при проведенні конкурсів якості як на європейському, так і на національних (в Україні з 2004 року), регіональних та місцевих рівнях. Модель EFQM - це сучасне європейське бачення досконалого підприємства, та організації його роботи таким чином, щоб у найменші терміни досягти високого рівня конкурентоспроможності та стабільності [35].

В основі моделі лежить філософія загальної якості управління та якості виробництва на системному підході до управління. Застосування моделі EFQM передбачає проведення дослідження та вимірювання потужності управлінського потенціалу підприємства, оцінки ефективності системи управління та допомога у проведенні так званої «самооцінки» [35, 36].

Модель спрямована на встановлення досконалості в усіх аспектах діяльності організації і ґрунтується на твердженні, що досконалі результати з погляду ефективності, споживачів, персоналу і суспільства досягаються через очолювані лідерами політику і стратегію, належне управління персоналом, партнерськими стосунками, ресурсами і процесами [35, 36].

Відповідно до вищезгаданого твердження структуру моделі складають 9 критеріїв, які об'єднані у дві групи: «Фактори сприяння» і «Результати». Критерії групи «Фактори сприяння» дають розуміння і допомагають оцінювати, як досягаються результати, група критеріїв «Результати» перераховує основні показники та результати діяльності компаній, тобто що досягла організація, використовуючи наявні можливості [35].

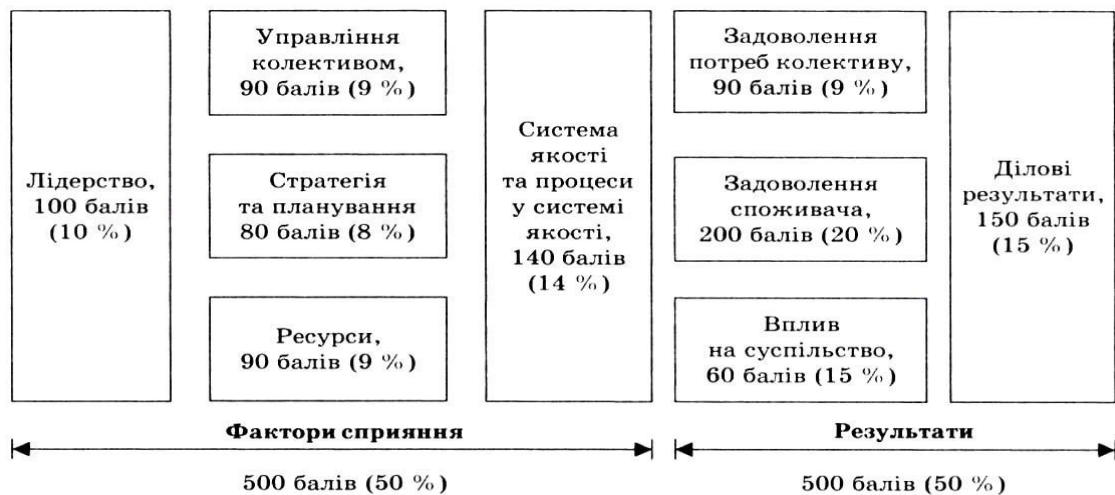


Рис.1.6. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю

Джерело: [35]

Кожен критерій має бальну оцінку, загальна сума балів за всіма критеріями становить 1000 балів. Вага кожного критерію для кожної організації встановлюється експертами EFQM і численними користувачами моделі та може змінюватися з урахуванням накопиченого досвіду і змінами у зовнішньому середовищі. Групи «Фактори сприяння» і «Результати» мають еквівалентні максимальні оцінки - по 500 балів кожна група, що показує однакову важливість, як потенціалу організації, так і того, наскільки успішно цей потенціал реалізується [36].

Оцінка ефективності стратегії та планування входить в групу оцінки «Фактори сприяння», займаючи 8% від загальних 50%. Ці 80 балів (8%) складаються з :

А) Стратегія та планування засновані на поточних і майбутніх потребах і очікуваннях зацікавлених сторін (20 балів).

Б) Стратегія та планування розробляються на основі інформації, отриманої в результаті вимірів, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності (20 балів).

В) Стратегія та планування розвиваються, переглядаються і актуалізуються (20 балів).

Г) Стратегія та планування розгортаються з урахуванням структури ключових процесів (20 балів) [36].

Для того, щоб проаналізувати оцінку стратегічного управління необхідно взяти не лише групу «Стратегія та планування», але й всі критерії моделі EFQM.

Критерій «Лідерство» (100 балів):

а) Лідери визначають місію організації, стратегію розвитку та цінності, демонструють на особистих прикладах свою прихильність культурі вдосконалення. (20 балів);

б) Лідери особисто беруть участь в розробці, розгортанні та постійному удосконаленні системи управління організації. (20 балів)

с) Лідери безпосередньо працюють зі споживачами, партнерами та представниками суспільства. (20 балів)

д) Лідери зміцнюють культуру вдосконалення, залучаючи до цього процес працівників. (20 балів)

е) Лідери визначають необхідність змін і сприяють успішному їх проведенню. (20 балів) [36].

Критерій «Управління колективом» (90 балів):

а) Робота з персоналом планується, керується і вдосконалюється. (18 балів)

б) Рівень знань і компетентності персоналу вимірюється, розвивається і підтримується. (18 балів)

с) Персонал втягується в діяльність і наділяється необхідними для цього повноваженнями. (18 балів)

д) Існує діалог між робітниками і організацією. (18 балів)

е) Заохочення, визнання заслуг і турбота про персонал. (18 балів) [36].

Критерій «Ресурси» (90 балів):

- a) Ведеться управління взаємовідносинами із зовнішніми партнерами. (18 балів)
- b) Ведеться управління фінансовими ресурсами. (18 балів)
- c) Ведеться управління нерухомістю, обладнанням і матеріалами. (18 балів)
- d) Ведеться управління технологіями. (18 балів)
- e) Ведеться управління інформацією і знаннями. (18 балів) [36].

Критерій «Система якості та процеси у системі якості» (140 балів):

- a) Процеси систематично проектуються і управляються. (28 балів)
- b) Процеси удосконалюються з використанням інновацій для того, щоб повно задовольнити вимоги споживачів та інших зацікавлених сторін. (28 балів)
- c) Проектування і розробка продуктів і послуг ведеться на основі потреб і очікувань споживачів. (28 балів)
- d) Продукти та послуги виробляються, поставляються споживачам і супроводжуються подальшим обслуговуванням. (28 балів)
- e) Встановлено і постійно поліпшуються взаємини зі споживачами. (28 балів) [36].

«Результати» включають наступні критерії.

Критерій «Задоволення споживача» (200 балів):

- a) Показники сприйняття. (150 балів)
- b) Показники результативності. (50 балів) [36].

Критерій «Задоволення потреб колективу» (90 балів):

- a) Показники сприйняття. (67.5 балів)
- b) Показники результативності. (22.5 балів) [36].

Критерій «Вплив на суспільство» (60 балів):

- a) Показники сприйняття. (15 балів)
- b) Показники результативності. (45 балів) [36].

Критерій «Ділові результати» (150 балів):

- a) Ключові досягнуті результати. (75 балів)

b) Ключові показники результативності. (75 балів) [36].

Для субкритеріїв групи «Фактори сприяння» вагові коефіцієнти, характеризують значимість того чи іншого елемента для ефективного функціонування організації, розподіляються в рівних пропорціях. Для 8 субкритеріїв групи «Результати» вагові коефіцієнти розподіляється наступним чином: 6a - 75%, 6b - 25%; 7a - 75%, 7b - 25%; 8a - 25%, 8b - 75%; 9a - 50%, 9b - 50% [35, 36].

Модель працює наступним чином: якщо поліпшуються можливості організації за критерієм «Управління колективом», то автоматично поліпшуються результати за критерієм «Задоволення потреб колективу», що в свою чергу підвищує показники за критерієм «Задоволення споживача».

Оціночний механізм моделі EFQM - це система RADAR: Results (Результати); Approach (Підхід); Deployment (Розгортання); Assessment and Review (Оцінка та Перегляд). Група критеріїв «Результати» моделі EFQM оцінюється відповідно по елементу Results, які оцінюються першочергово, а критерії групи «Фактори сприяння» аналізуються за елементами Approach, Deployment, Assessment & Review [37].

При оцінці групи «Результати» (критерії 6-9) використовуються наступні вимірювачі [37]:

- тенденції: чи є тенденції позитивними і/або підтримується рівень хорошої роботи?
- цілі: чи відповідають показники встановленим цілям і чи досягнуті заплановані показники?
- порівняння: проведено чи порівняння з досягненнями інших організацій і / або з організаціями «світового класу»?
- причини: обумовлені чи досягнуті результати застосовуваним підходом?
- повнота охоплення: чи охоплюють досягнуті результати всі напрямки діяльності?

На основі виставлених оцінок визначається підсумкова оцінка (у відсотках) для кожного з 8 субкритеріїв групи «Результати» [37].

При оцінці групи «Фактори сприяння» (критерії 1-5) застосовуються такі вимірювачі:

Для елемента «Підхід» [36]:

- обґрунтованість: наскільки підхід логічно обґрунтований, розроблені чи процеси, наскільки підхід орієнтований на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін?

- інтегрованість: наскільки підхід спрямований на реалізацію політики і стратегії, інтегрований чи підхід до процесів, чи узгоджений з іншими підходами ?

Для елемента «Розгортання» [36]:

- впровадження: наскільки широко застосовується підхід - на різних рівнях управління організацією, в різних підрозділах і областях діяльності; стосовно відповідних процесів, продуктів, послуг?

- системність: наскільки структуроване і комплексно розгортається підхід?

Для елемента «Оцінка і Перегляд» [36]:

- вимір: наскільки регулярно проводяться вимірювання ефективності підходу і його розгортання на різних рівнях управління стосовно до вироблених продуктів і послуг?

- вивчення: наскільки широко визначаються і вивчаються приклади кращої практики і можливостей для покращення?

- поліпшення: якою мірою результати вимірювань і вивчення кращої практики використовуються для визначення, ранжування, планування і впровадження поліпшень?

Підсумкова оцінка (у відсотках) для кожного з 24 субкритеріїв групи «Фактори сприяння» виставляється на основі окремих оцінок по кожному показнику: досконалість підходу, повнота підходу, оцінка і перегляд підходу.

За результатами оцінки організації по всім 32 субкритеріям моделі EFQM заповнюється оціночний лист [35].

Наступна ефективна модель оцінки стратегічного управління – Критерії Болдріджа. Ця модель об'єднує сім оціночних категорій, що містять 19 оціночних показників, кожен з яких визначає одну важливу вимогу для однієї або більше областей застосування (таб. 1.2) [38].

Таблиця 1.2.

Оціночні категорії і показники моделі Болдріджа

<i>Зміст оціночних категорій та показників</i>	<i>Бали</i>
Критерій 1. Лідерство	120
1.1. Лідерство керівників	70
1.2. Відповідальність перед суспільством і державою	50
2. Стратегічне планування	85
2.1. Розробка стратегії	40
2.2. Реалізація стратегії	45
3. Орієнтація на споживачів та ринок	85
3.1. Вивчення споживачів та ринку	40
3.2. Взаємовідносини зі споживачами та їх задоволення	45
4. Вимірювання, Аналіз і Управління на основі знань	90
4.1. Вимірювання і аналіз діяльності організації	45
4.2. Інформація та управління на основі знань	45
5. Важливість людських ресурсів	85
5.1. Умови роботи	35
5.2. Навчання і мотивація працівників	25
5.3. Задоволеність і рівень життя працівників	25
6. Оперативне управління	85
6.1. Процес створення цінностей	40
6.2. Допоміжні процеси	45
7. Бізнес-результати	450
7.1. Результати виробництва продуктів і послуг	100
7.2. Орієнтація на споживача	70
7.3. Фінанси і маркетинг	70
7.4. Людські ресурси	70
7.5. Ефективність діяльності	70
7.6. Лідерство і соціальна відповідальність	70
Всього:	1000

Джерело: [38]

Аналізуючи модель премії Болдріджа зверху вниз, можна виділити такі основні елементи: організаційний профіль; операційні елементи системи; підставу системи [38].

Бальна оцінка за критеріями Болдріджа проводиться по двом елементам «Результати» (табл. 1.4.) та «Процес» (табл. 1.3.), з наступними вимірювачами: Підхід (Approach), Розгортання (Deployment), Навчання (Learning) і Інтеграцію (Integration) [38].

Таблиця 1.3.

Оціночна схема процесів «A-D-L-I» за моделлю Болдріджа

Бал	Процес
0 – 5%	Систематичний підхід відсутній. Інформація недостовірна (A) Слабкі або відсутні свідчення розгортання підходу (D) Націленість на поліпшення не очевидна; удосконалення досягаються за допомогою реакції на проблеми (L) Немає свідчень гармонізації всередині організації; (I)
6 – 25%	Очевидні передумови для формування систематичного підходу, відповідного базовим вимогам показника (A) Підхід знаходиться на ранніх стадіях розгортання для більшості напрямків або підрозділів, що не дозволяє відповідати базовим вимогам показника (D) Очевидні початкові стадії переходу від рішення окремих проблем до загальної націленості на поліпшення (L) Підхід гармонізований з іншими напрямками і підрозділами (I)
26-45%	Очевидним є ефективний систематичний підхід, який відповідає базовим вимогам показника (A) Підхід розгорнуто, хоча для деяких напрямків або підрозділів спостерігаються тільки початкові стадії розгортання (D) Очевидно початок систематичного підходу до оцінки і поліпшення ключових етапів процесів (L) Підхід знаходиться на ранніх стадіях гармонізації (I)
61-85%	Очевидним є ефективний систематичний підхід, який відповідає всім вимогам показника (A) Підхід успішно розгорнуто без видимих невідповідностей (D) Заснована на фактах систематична оцінка і поліпшення процесів (L) Підхід гармонізований з потребами організації і вимогами інших категорій (I)
86% - 100%	Очевидним є ефективний систематичний підхід, що повністю відповідає всім вимогам показника (A) Підхід повністю розгорнуто без видимих невідповідностей або слабких місць для будь-яких напрямків або підрозділів (D) Заснована на фактах систематична оцінка і поліпшення процесів, а також організаційне навчання є ключовими загальноорганізаційними інструментами; свідчення змін та інновацій (L) Підхід гармонізований з потребами організації і вимогами інших категорій (I)

Джерело: [38]

Простежується взаємозв'язок між «Результатами» та «Процесом»: чим вище бал по «Процесам», тим компанія має більшу ймовірність отримати кращий результат, бо є ефективний систематичний підхід, він гармонізований з потребами організації і вимогами інших категорій [39].

Таблиця 1.4.

Оціночна схема результатів за моделлю Болдріджа

<i>Бал</i>	<i>Результат</i>
0 – 5%	Результати діяльності організації відсутні або погані результати в наведених областях Дані про тенденції або не наведено, які тенденції несприятливі Інформація для порівняння не приведена
6 – 25%	Наведено деякі результати діяльності організації; є деякі поліпшення і / або раніше досягнутий хороший рівень в окремих областях Відсутні або приведені недостатні дані про тенденції Відсутня або приведена недостатня інформація для порівняння Наведено результати для кількох областей, що стосуються ключовий місії або бізнес-показників організації
26-45%	Наведено результати поліпшень і / або хороші досягнуті рівні в багатьох областях відповідно до вимог показника Очевидні початкові стадії розвитку тенденцій Очевидні початкові стадії отримання інформація для порівняння Наведено результати для багатьох областей, що стосуються ключовий місії або бізнес-показників організації
46-65%	Наведено тенденції поліпшень і / або хороші досягнуті рівні для більшості областей відповідно до вимог показника Відсутні негативні тенденції і погані результати для областей, що стосуються ключовий місії або бізнес-показників організації Результати відповідають більшості вимог ключових клієнтів, ринку і процесів організації
66-85%	Поточні показники діяльності для більшості областей оцінюються від хороших до відмінних відповідно до вимог показника Підтримується більшість тенденцій до поліпшення і / або рівні поточних показників Від багатьох до більшості тенденцій і / або поточних показників відображають області лідерства та дуже хороших результатів в порівнянні з аналогічними результатами інших і / або щодо еталона Результати відповідають більшості вимог ключових клієнтів, ринку, процесів і планів організації
86% - 100%	Поточні показники діяльності для більшості областей оцінюються як відмінні відповідно до вимог показника Відмінні тенденції до поліпшення і / або рівні поточних показників по більшості областей Відзначається лідерство в своїй галузі і еталонні результати організації в багатьох областях Результати повністю відповідають більшості вимог ключових клієнтів, ринку, процесів і планів організації

Джерело: [38]

Кожна категорія зачіпає окрему сферу діяльності організації і має кілька областей для оцінки. Так, наприклад, категорія 6 «Оперативне управління» є ключовою для оцінки процесу створення цінностей. В рамках категорії встановлюються вимоги до ефективності процесів розробки, виробництва, реалізації продукції та послуг, оцінки та аналізу процесів вдосконалення і організаційного навчання, відносин з клієнтами, постачальниками і партнерами. Оперативність в контексті «оперативного управління» означає можливість швидкої адаптації або гнучкості до змін ринку і переходу на випуск іншої продукції, надання додаткових супутніх послуг [39].

Модель Японської премії якості являє собою модифіковану модель премії Болдріджа і побудована на взаємозв'язку восьми категорій. Японська модель, також як модель Болдріджа, передбачає предоцінковий опис організаційного профілю за чотирма параметрами: клієнти і ринок; конкуренти; необхідні зміни; загальна інформація про організацію.

Принцип оцінки підприємства за японською моделлю ґрунтується на визначенні рівня зрілості системи (рис. 1.7.) [40].

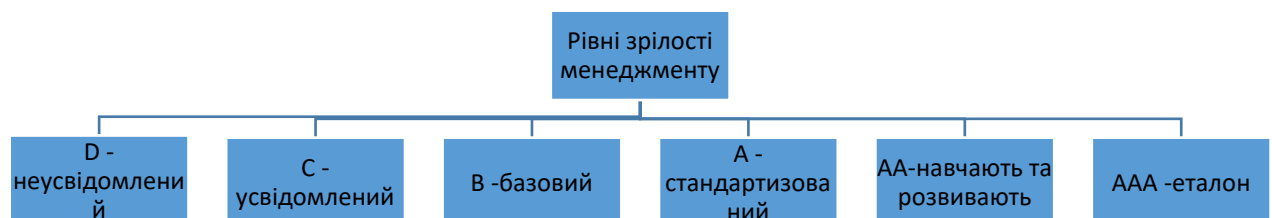


Рис. 1.7. Рівні зрілості менеджменту в Японській моделі

Джерело: [40]

Оціночні категорії моделі Японської премії якості об'єднані в три блоки [40]. Кожен з трьох взаємопов'язаних блоків орієнтований на клієнтів і ринок. Зведену схему категорій і оціночних груп з урахуванням розподілу балів між ними відображає табл. 1.5.

Блок «Установка» є індикатором майбутнього іміджу організації та визначає шляхи її розвитку. Керівництво повинно проявити лідерські якості і виступити рушійною силою при створенні системи управління, що реагує на

зміну запитів споживачів і здатної до постійного вдосконалення [40]. Крім того, керівництво має створити організацію, яка є законослухняною.

Таблиця 1.5.

Оціночна таблиця «Підхід-Розгортання» за Японською моделлю

<i>Рівень</i>	<i>Відсотки, %</i>		<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>		<i>3</i>
D	0		Дії по досягненню поставлених цілей і вдосконалення бізнес-процесу не сплановані і не ведуться
C	-	10	Дії по досягненню поставлених цілей і вдосконалення бізнес-процесу частково визначені і починають реалізовуватися, але не систематично Реагування на проблеми відбувається після їх виникнення. Формування системи запобігання проблем знаходиться на початковій стадії, слабкий зв'язок з системою постійного покращення
	+	20	Система запобігання проблем ще не сформувалася і не сприяє вдосконаленню бізнес-процесу Діяльність щодо поліпшення ведеться не систематично через численні перешкоди до досягнення цілей, існують значні розриви між етапами бізнес-процесу
B	-	30	Дії по досягненню цілей організації і вдосконалення бізнес-процесів поступово приймають систематичний характер і починають виконуватися
	+	40	Система прогнозування і запобігання проблем починає частково функціонувати Діяльність по вдосконаленню проводиться лише за кількома напрямками (захоплює малу частину бізнес-процесів організації)
A	-	50	Діяльність організації відповідає поставленим цілям і ведеться систематично Вживаний підхід до вдосконалення бізнес-процесу на основі аналізу даних дозволяє запобігати дефекти на різних його етапах. Покращення очевидні в тих областях, де ведеться активна робота по вдосконаленню
	+	60	Діяльність по вдосконаленню ведеться по більшості напрямків (охоплює більшу частину організації) Система і підхід до досягнення організаційних цілей і вдосконалення бізнес-процесу повністю сформовані.
AA	-	70	Система вдосконалення на основі аналізу даних і зворотного зв'язку зі споживачем є системою вдосконалення якості управління. В результаті зменшується кількість дефектів, а цілі і діяльність організації щодо вдосконалення охоплює практично весь персонал
	+	80	Система вдосконалення розгорнута на більшості етапів бізнес-процесу і застосовується більшістю працівників Вживаний підхід до вдосконалення поступово перетворюється в інтегровану систему, послідовно об'єднує всі напрямки діяльності

Продовження табл. 1.5.

1	2		3
AAA	-	90	Система, що відповідає організаційним цілям і філософії постійного вдосконалення, повністю сформована
	+	100	Система вдосконалення на основі аналізу даних і зворотного зв'язку зі споживачем є самонавчальною системою вдосконалення якості. Послідовні дії з удосконалення здійснюються на всіх етапах бізнес-процесів і в усіх напрямках. Система вдосконалення розгорнута на всіх етапах бізнес-процесів і застосовується всіма працівниками. Вживаний підхід до вдосконалення являє собою сформувався інтегровану систему, послідовно об'єднує всі напрямки діяльності

Джерело :[40]

Блок «Процес» спрямований на досягнення цілей компанії, створення її іміджу і включає широкий спектр дій: розробку детальних стратегій та планів, навчання персоналу, розробку і виробництво товарів і послуг, які задовольняють вимоги і очікування клієнтів та ринку.

Блок «Цілі і Результати» дозволяє зрозуміти і оцінити ступінь досягнення цілей і розробити плани подальших дій. Необхідно поєднувати внутрішню оцінку (інформацію і дані, доступні в організації) з зовнішньою оцінкою (ступінь задоволення клієнта, ринкову оцінку) і проводити порівняння отриманої зовнішньої оцінки з іншими компаніями [40].

Далі наводимо оціночні таблиці, які діагностують стан менеджменту як за окремими категоріями: група «Результати», що включає категорію 8 (табл. 1.6.), так і по організації в цілому (табл. 1.7.) [40].

Таблиця 1.6.

Оціночна таблиця «Результати» за Японською моделлю

Рівень	Відсотки, %		Характеристика
1	2		3
D	0		Результати досягнення стратегічних цілей і завдань та дії по їх досягненню не помітні, або рівень досягнутих результатів низький і не показує тенденції поліпшення ситуації
C	-	10	Деякі цілі досягаються, частково можна говорити про діяльність за рішенням стратегічних завдань
	+	20	Неясна зв'язок між досягнутими результатами і поточною діяльністю В досягнутих результатах простежується деяка тенденція до поліпшення. Також поліпшується і діяльність по реалізації стратегічних завдань

Продовження табл. 1.6.

1	2		3
В	-	30	Результати досягнення поставлених цілей і дії по їх реалізації визначені. Ведеться цілеспрямована діяльність по вирішенню стратегічних завдань, проте не на всіх етапах бізнес-процесу
	+	40	Простежується тенденція до поліпшення в реалізації поставлених цілей і вирішенні стратегічних завдань Деякі високі результати можуть бути використані конкурентами та іншими компаніями як еталонні і являють собою об'єкт для бенчмаркінгу
А	-	50	Результати показують поліпшення бізнес-процесу на більшості його етапів
	+	60	Багато високі результати можуть бути використані конкурентами та іншими компаніями як еталонні і являють собою об'єкт для бенчмаркінгу
АА	-	70	Отримані результати по досягненню поставлених цілей узгоджуються з діями по їх досягненню
	+	80	Більшість високих результатів можуть бути використані як еталонні і являють собою об'єкт для бенчмаркінгу
ААА	-	90	Отримані результати по досягненню поставлених цілей повністю узгоджуються з діями по їх досягненню
	+	100	Тенденції до поліпшення і вдосконалення відображаються в досягнутих результатах і на кожному з етапів бізнес-процесу Всі отримані результати є еталонними, досягнутий рівень лідера в галузі, показники досконалого бізнес-процесів

Джерело :[40]

Таблиця 1.7.

Оціночна таблиця загального стану менеджменту за Японською моделлю

Рівень	Бал		Характеристика
1	2		3
D	0-99		Хоча організація теоретично визнає важливість управління якістю та постійного вдосконалення бізнес-процесів і на деяких його етапах вже почалася робота по поліпшенню, позитивні результати поки що не досягнуто або дуже малі
C	-	100-199	Удосконалення менеджменту якості розглядається як важливий напрям в управлінській діяльності. Управління якістю впроваджено і ведеться на деяких етапах бізнес-процесу, в результаті досягнуті деякі позитивні результати в окремих областях діяльності
	+	200-299	
B	-	300-399	Керівництво активно впроваджує філософію якості. Працівники визнають необхідність вдосконалення бізнес-процесів, на окремих його етапах ведеться активна робота щодо поліпшення, тенденція до зменшення дефектів і відхилень в бізнес-процесів
	+	400-499	
A	-	500-599	Удосконалення управління якістю та організаційні зміни проводяться в багатьох областях діяльності, ведеться подальше вивчення можливостей для вдосконалення. Досягнуто позитивних результатів на багатьох етапах бізнес-процесу
	+	600-699	

Продовження табл. 1.7.

1	2		3
AA	-	700-799	Безперервне вдосконалення якості управління та організаційні перетворення ведуться на кожному етапі бізнес-процесу, йде постійний пошук нових можливостей для поліпшення. По більшості напрямків діяльності досягнуто позитивних результатів, які є високими для галузі і можуть бути використані в якості еталону
	+	800-899	
AAA	900-1000		В результаті постійного вивчення можливостей для поліпшення і безперервного вдосконалення менеджменту досягнуті максимальні показники якості бізнес-процесів. Компанія є світовим лідером у всіх областях менеджменту

Джерело: [40]

Отже, для оцінки стратегічного управління міжнародної діяльності підприємства необхідно розуміти, що для повного детального його проведення аналізується не тільки стратегічні цілі міжнародного департаменту. Аналіз починається з оцінки ефективності обраної міжнародної стратегії компанії. Після проведеного аналізу можна переходити до методичних підходів оцінювання стратегічного управління міжнародної діяльності підприємства. Він базується на основних етапах аналізу стратегічного менеджменту компанії, але усі показники для моделей та матриць беруться лише з даних міжнародного відділу компанії.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління є основоположною складовою будування успішної міжнародної компанії. Сутність стратегічного управління полягає в розробці стратегій для ефективного управління організацією в перспективі. Фундаментальна задача стратегічного управління полягає в забезпеченні взаємозв'язка місії та цілей компанії в умовах змінного зовнішнього середовища. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, яке пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує та де хоче бути організація в майбутньому. Для збереження гнучкості та адаптивності у конкурентному середовищі, що динамічно змінюється, компанії змушені дотримуватися надскладної стратегії.

Наразі стратегічне управління компаній повинне орієнтуватись на євроінтеграційні дії України, тому що це прямо впливає на майбутню успішну діяльність вітчизняних підприємств. Вплив євроінтеграції на діяльність компаній наступний: спрощення доступу до фінансових ресурсів, активізація інвестиційних процесів, перехід на нові європейські стандарти, підтримка засобами економічної дипломатії створення консорціумів і альянсів українських підприємств з потужними компаніями країн ЄС, налагодження практичного співробітництва в контексті Стратегії ЄС2020, тощо. Зокрема, вплив євроінтеграційних процесів буде розповсюджуватись і на стратегічне управління, а саме:

1. Європейські цінності та стандарти щодо верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах та проявах. Даний пункт має вплинути на місію та бачення деяких компаній, змусивши керівників корегувати поточні фундаментальні дефініції.

2. Реформи, які можуть проводитись українським урядом для того, щоб відповідати європейським стандартам. Наприклад, земельна реформа має бути основоположним пунктом стратегічного управління агропромислових компаній. Щоб компанії заздалегідь могли врахувати зміни в стратегію, Європейський Союз разом з Реанімаційним Пакетом Реформ та Центром Демократії та Верховенства Права розробили «Дорожню карту реформ 2019-2023», де детально розписані майбутні реформи та цілі по кожній з них.

3. Країни Європейського Союзу стають потенційними ринками збуту продукції українських виробників. Наприклад, зростання обсягів традиційного експорту сільськогосподарських товарів в ЄС в результаті безмитного доступу для українських сільськогосподарських товарів у рамках тарифних квот.

4. Згідно зі ст.18, Розділу 3 Угоди про асоціацію України з ЄС, українські підприємства мають взяти до уваги ситуацію на ринку праці держав-членів згідно з їхнім законодавством та відповідно до норм, чинних у

держав-членах та в ЄС, у сфері мобільності працівників. Це може призвести до нестачі кваліфікованих кадрів.

5. Принципи прозорості та добросовісної конкуренції є основоположними в європейській економіці, тому сторони розвивають співробітництво і гармонізують політику щодо протидії та боротьби із шахрайством і контрабандою підакцизних товарів, а також ухиленням від сплати податків. Українським підприємствам слід замислитися над чесністю їх роботи та відповідати сучасним законам працевлаштування, оподаткування та діяльності на ринку в цілому.

Для того, щоб зрозуміти наскільки добре був обраний стратегічний орієнтир компанії, необхідно оцінити ефективність стратегічного управління. Був розроблений ряд моделей оцінювання: Японська модель оцінки якості, модель Болдріджа (американська), модель EFQM (європейська). Аналіз підходів оцінювання стратегічного управління показав, що усі моделі спрямовані на двостороннє оцінювання стратегічного управління: з боку керівництва компанії та з боку працівників. Такий підхід допомагає всесторонньо провести аналіз та визначити ефективність стратегії. За результатами оцінювань компанія може зрозуміти, де її вразливі місця та розробити стратегії покращення діяльності в необхідних секторах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кернел-Трейд»

ТОВ «Кернел-Трейд» – диверсифікована сільсько-господарська компанія, провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки. Свою продукцію компанія експортує більш ніж в 60 країн світу [41].

ТОВ «Кернел-Трейд» відповідає сучасним стандартам менеджменту, маючи чітко встановлену стратегію, бачення, місію та цінності.

Агрокомпанія виокремила для себе три ключові секції цінностей: фінансова стабільність, стійка ділова репутація, професійна команда лідерів. Для кожної секції були розроблені керівні принципи менеджменту [41]:

Секція 1. Фінансова стабільність:

1. Стратегічний системний менеджмент – цей принцип забезпечує перехід від кількісного зростання до якісного. Стратегія і цілі каскадуються на операційний рівень, їх реалізація трансформується в щоденну роботу управлінців. Принцип системного стратегічного менеджменту активно розвиває культуру внутрішнього підприємництва та безперервного вдосконалення [42, с. 10].
2. Синергія бізнес-інтеграції - бізнес-сегменти тісно пов'язані між собою стратегічною єдністю та узгодженістю цілей, їхня взаємна інтеграція створює додаткову вартість і сприятливо впливає на загальний фінансовий результат. Принцип синергії бізнес-інтеграції має на увазі здійснення бенчмаркінгу сегментів, ефективне використання експертизи і мультиплікація успішної корпоративної практики. ТОВ «Кернел-Трейд» застосовує синергію взаємодії бізнесів, підрозділів і функцій всередині компанії для отримання найвищого результату [41].

3. Ефективне управління активами – кожен працівник компанії відповідає за раціональне, ефективне використання й захист ресурсів компанії [41].

4. Зміни та інновації - ТОВ «Кернел-Трейд» гнучке в ухваленні рішень: зміни сприймаються як нові можливості для розвитку. Компанія поліпшує якість активів, будує сучасні технологічні підприємства, вдосконалює процеси, навчає персонал сучасними методами. Орієнтуючись на світові практики й адаптуючи під себе найкращі з них, ТОВ «Кернел-Трейд» гармонійно враховує політичну та ринкову специфіку, зміни зовнішнього середовища й унікальні особливості компанії [41].

Секція 2. Стійка ділова репутація.

1. Прозорість та чесність. ТОВ «Кернел-Трейд» – публічна компанія. Прозорість і чесність – запорука успіху у відносинах з колегами, акціонерами, інвесторами та партнерами для компанії [41]. Достовірність і відкритість інформації є основою діяльності. Компанія вчасно проходить незалежний аудит і публікує фінансову звітність, оприлюднює інформацію про стратегію, операційну діяльність, істотні ризики; а також не маніпулює фінансовими даними, проводить публічні тендери та відкрито аргументує свою позицію щодо вибору постачальників [42, с. 10].

2. Відповідальне лідерство- Компанія сприяє розвитку аграрного сектора, формує ділову культуру ведення національного бізнесу; своєчасно реагує на звернення партнерів, несе відповідальність за взяті на себе зобов'язання, виконує умови контрактів. ТОВ «Кернел-Трейд» захищає репутацію компанії, не допускає дій, які можуть негативно позначитись на корпоративному іміджі; не приймає подарунків і не бере участі в заходах, що можуть вплинути на ухвалення ділових рішень [41].

3. Дотримання законів та правил - ТОВ «Кернел-Трейд» дотримується чинного законодавства та міжнародних правових норм. Компанія шанує корпоративні цінності й керівні принципи, діє відповідно до внутрішніх політик і процедур. Підприємство осуджує корупцію та шахрайство на державному рівні, жорстко бореться з їхніми проявами в компанії, протидії

конфліктам інтересів, які можуть призвести до фінансових і репутаційних втрат. ТОВ «Кернел-Трейд» захищає та просуває інтереси компанії законними професійними засобами [41].

4. Сталий розвиток та соціальна відповідальність – Власники будують компанію з довгостроковою перспективою, тому сталий розвиток вважається одним з основних принципів діяльності. Вони створюють комфортні і безпечні умови праці для їх співробітників, надають їм широкі можливості для навчання та професійного зростання. На всіх виробничих етапах мінімізується використання енергоресурсів, дбайливо обробляється земля та контролюється якість продукції. Компанія відкрито співпрацює з місцевими громадами й орендодавцями, щорічно реалізує сотні масштабних соціальних проектів у регіонах присутності підприємства [42, с. 10].

Секція 3. Професійна команда лідерів.

1. Партнерство і єдність цілей. ТОВ «Кернел-Трейд» – професійна команда однодумців, яка рухає вперед компанію – світового лідера агробізнесу. Кожен із робітників демонструє правильну модель поведінки та взаємодії в команді. Обіймаючи різні посади у різних дивізіонах і департаментах, країнах і регіонах, компанія робить одну справу та прагне спільного успіху [41].

2. Залученість як внутрішнє підприємництво. Кожен робітник ставиться до роботи з любов'ю, захопленістю і самовідданістю, як до власного бізнесу, як до справи життя; усвідомлює важливість свого впливу на загальний результат і вважає за свій обов'язок зробити внесок у процвітання компанії .

3. Взаємоповага та довіра. Цей принцип - розуміння та сприйняття бачення, цінностей і керівних принципів компанії. Це прозора структура управління, яка чітко визначає розподіл функцій, дає змогу брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Це зрозумілі правила гри і відсутність подвійних стандартів [41].

4. Розвиток потенціалу людей. Завдяки правильній стратегії, динамічному зростанню та виваженій кадровій політиці кожен співробітник компанії має

можливість здобувати нові знання, реалізовувати власні амбіції та потенціал. 75% керівників на різних рівнях побудували кар'єру в ТОВ «Кернел-Трейд».

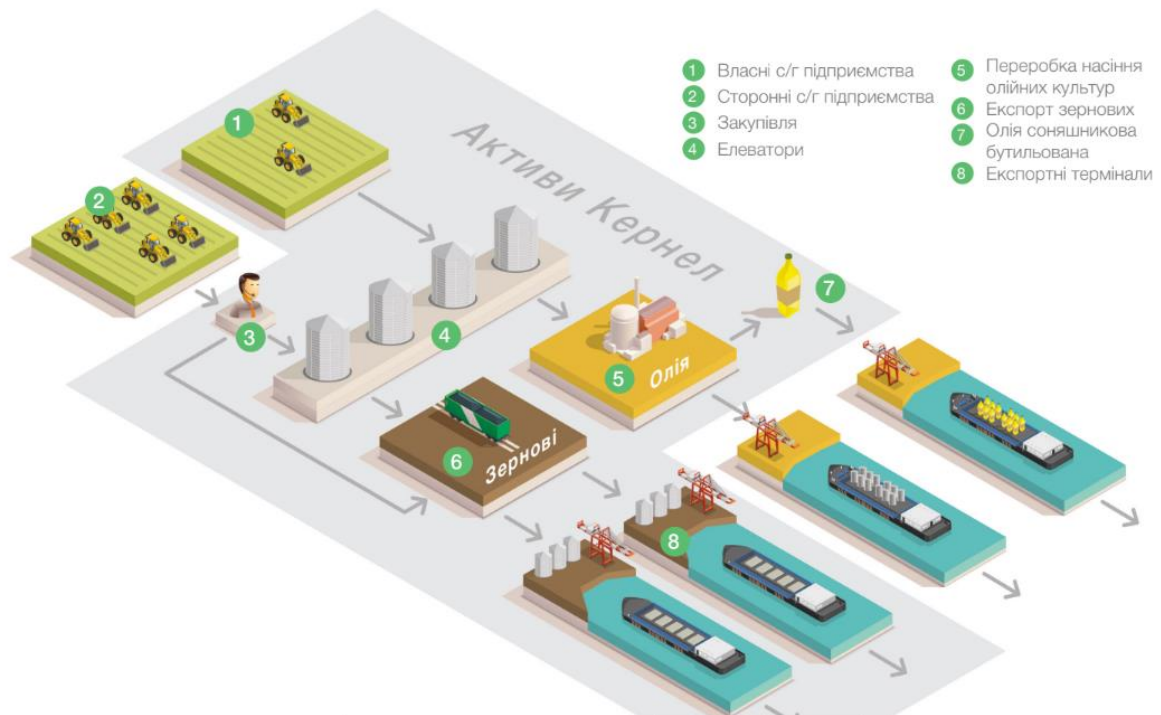


Рис. 2.1. Бізнес модель ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: [42, с. 8]

Бізнес модель підприємства складається з восьми сегментів, які зображені на рис.2.1. Далі описані всі сегменти.

Агробізнес. ТОВ «Кернел-Трейд» обробляє близько 560 тисяч гектарів чорноземів в Україні. Стратегічні культури – кукурудза, пшениця, соняшник, соя. У виробництві впроваджує широкий спектр інноваційних рішень: GPS-керована система відбору ґрунтових проб та агрохімічний аналіз ґрунту, метеомоніторинг, використання дронів і квадрокоптерів, супутниковий моніторинг стану полів, агродиспетчеризація, картографування врожайності тощо. Система точного землеробства стала драйвером для освоєння BigData та базою для створення штучного інтелекту – першої у світі комплексної інформаційної системи #DigitalAgriBusiness [41, 42, 47].

Закупівля зернових і олійних культур. Кернел має найбільшу та найефективнішу мережу закупівлі зернових та олійних культур у регіоні. На засадах стратегічного партнерства співпрацює з понад п'ятьма тисячами

виробників сільськогосподарської продукції. Компанія знає кожного з партнерів, враховує їхні потреби та пропонує унікальні комплексні рішення [42, 47].

Елеватори. Мережа елеваторів компанії забезпечує своєчасну логістику зібраного Агробізнесом Кернел врожаю та купленого товару, а також надає якісний сервіс зі зберігання зернових нашим партнерам – сільгоспвиробникам. Компанія інвестує в розвиток елеваторної інфраструктури. Нові потужні, високотехнологічні підприємства зі швидкою оборотністю розташовані в місцях дислокації земель Агробізнесу та фермерів, які відчувають дефіцит потужностей зі зберігання [42].

Заводи з переробки олійних культур. Заводи Кернел – найсучасніші підприємства, здатні переробляти декілька олійних культур. Високотехнологічне обладнання та європейські стандарти управління якістю, охорони праці й екології забезпечують відповідність виробництва найкращим світовим практикам. Загальна потужність переробки становить 3,5 млн тонн насіння соняшника на рік [41, 42, 47].

Експорт олій. Кернел, провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії. Свою продукцію компанія постачає до понад 60 країн світу, демонструючи високий рівень виконання експортних контрактів [41].

Експорт зернових. Кернел є надійною ланкою між тисячами виробників зернових культур у Чорноморському регіоні та міжнародними ринками. Експортує понад 5 млн тонн кукурудзи, пшениці, сої, ріпаку та ячменю. Близько 80% продукції експортується до країн Близького Сходу, Північної Африки, Європейського Союзу, інші 20% – у Східну Азію та на південь Африки. Логістика зернових повністю контролюється компанією завдяки власній мережі елеваторів і двом глибоководним портовим терміналам на узбережжі Чорного моря. Частка Кернел в українському експорті зернових становить близько 9% [41].

Портові термінали. Потужність перевалки зернових культур та шроту в портах становить 6,5 млн тонн на рік. Ефективні прийомка й відвантаження, сучасні елеваторні потужності та глибоководний причал дають змогу вантажити судна типу Rаматах водотоннажністю до 80 тис. тонн [41].

Компанія Кернел націлена на подвоєння обсягів експорту в період 2016 – 2020 фінансового року, пропонуючи унікальні комплексні рішення своїм партнерам – постачальникам і покупцям, завдяки збалансованому розвитку бізнес-сегментів компанії шляхом [42, с. 9-10]:

- 1) ефективного використання мережі активів;
- 2) інвестування в технології та інновації;
- 3) стратегічних придбань;
- 4) розвитку потенціалу команди і вдосконалення процесів.

Основні стратегії компанії включають:

1. Географічний фокус [42, с. 10].
2. Технологічну базу активів [42, с. 10].
3. Операційну дисципліну [42, с. 10].

До цілей компанії належать:

- 1) консолідація олійноекстракційної промисловості;
- 2) збільшення обсягів експорту зерна вдвічі порівняно з 2016 ФР;
- 3) досягнення стійкого управління витратами у рослинництві [42, с. 10].

Таблиця 2.1. на сторінці 55 ілюструє цілі компанії в деталях по кожному сегменту бізнесу.

ТОВ «Кернел-Трейд» обрало для себе чітке бачення компанії: «Ми прагнемо стати лідером глобального агробізнесу та зробити наш регіон ключовим постачальником сільськогосподарської продукції на світовий ринок» [41].

Місія компанії наступна: «Ми розкриваємо унікальні можливості агробізнесу, розвиваючи потенціал наших людей» [41].

В 2018 ФР показник EBITDA становив 223 млн. дол. США, що на 30% нижче у порівнянні з минулим роком [42, с. 11-14]. Це було зумовлено, в

основному, зниженням показників діяльності сегментів агробізнесу та переробки олійних культур .

Таблиця 2.1.

Середньострокові цілі сегментів бізнесу компанії

<i>Сегмент бізнесу</i>	<i>Середньострокові цілі у деталях:</i>	<i>Основні результати у 2018 році</i>
Соняшникова олія	<p>1)Будівництво нового заводу з переробки олійних культур річною потужністю 1 млн. тонн в Західній Україні</p> <p>2)Суттєве вдосконалення решти переробних заводів з метою оптимізації їх ефективності</p>	<p>1)Початок будівництва нашого заводу з переробки олійних культур в Західній Україні та розгортання програми по вдосконаленню інших переробних потужностей</p> <p>2)Укладання договорів на придбання основного обладнання для обох проєктів</p>
Зернотрейдинг та інфраструктура	<p>1)Збільшення експорту зернових вдвічі до 2021ФР за рахунок будівництва глибоководного портового терміналу з перевалки зернових культур з річною пропускною спроможністю 4 млн. тонн в Україні</p> <p>2)Розширення та модернізація мережі елеваторів з метою забезпечення зростання внутрішніх обсягів виробництва та експорту</p>	<p>1)Активна фаза будівництва «Трансгрейнтерміналу», глибоководного зернового терміналу з річною потужністю 4 млн. тонн у порту Чорноморську</p> <p>2)Запущена компанія Avere задля розширення експертизи та пошуку нових рішень хеджування постійно зростаючих обсягів експорту Кернел</p> <p>3)Початок будівництва двох елеваторів</p>
Агробізнес	<p>1)Досягнення сталого агровиробництва з низькою собівартістю завдяки інвестиціям у технології</p> <p>2)Успішна інтеграція нових активів компанії для підвищення їх операційної ефективності і продуктивності до рівня високих стандартів Кернел</p>	<p>1)Успішна інтеграція компаній «Українські Аграрні Інвестиції» та «Агро Інвест Україна», придбаних влітку 2017 р.</p>

Джерело: [41]

Несприятливі погодні умови, тривале послаблення світових цін на с/г продукцію, інфляція національної валюти, а також нещодавнє придбання

менш ефективних конкуруючих підприємств не дали змоги агробізнесу досягти гарних результатів [41, 42, 47].

Прибутковість олійноекстракційного бізнесу сягнула найнижчої відмітки через різке погіршення поставок насіння соняшнику, оскільки 17,7 млн. тонн встановлених переробних потужностей олійноекстракційної промисловості в Україні отримали трохи більше ніж 13 млн. тонн сировини врожаю. Незважаючи на слабкі фундаментальні показники, нам вдалося переробити рекордний об'єм - 3,1 млн. тонн соняшникового насіння, вперше подолавши межу у три мільйони тон та отримати маржу у 49 дол. США за тонну олії наливом [42, с. 11-14].

Результати діяльності сегменту зернотрейдингу та інфраструктури були різноспрямованими. На стійкості рентабельності та об'ємах сегменту елеваторних послуг негативно відобразилася середня ефективність роботи експортних терміналів та сегменту зернотрейдингу через посилення конкуренції на внутрішньому ринку, оскільки загальнонаціональний об'єм врожаю знизився через минулорічну посуху в країні [42, с. 11-14].

В цілому ж, сегмент зернотрейдингу та логістики у 2018 ФР приніс EBITDA у розмірі 101 млн. дол. США, що на 9% менше у порівнянні з минулим роком.

Співвідношення власних та позикових коштів досягло показника 2.8х чистий борг/EBITDA, а коефіцієнт EBITDA/Відсотки скоротився до 3.4х.

Підсумковий фінансовий результат діяльності компанії становить 56 млн. дол. США, що зумовлено зниженням показників рентабельності операційної діяльності, в результаті настання виключних випадків, у тому числі резерву, пов'язаного із судовою справою [41, 42].

Консолідований дохід групи у 2018 ФР досягнув 2,4 млрд. дол. США, що на 11% більше у порівнянні з минулим роком, переважно завдяки збільшенню об'ємів продажів соняшnikової олії, оскільки ціни на неї залишилися низькими. Також чистий прибуток у розмірі 19 млн. дол. США від переоцінки справедливої вартості біологічних активів та

сільськогосподарської продукції у 2018 ФР [42, с. 11-14]. Минулого року цей показник склав 3 млн. дол. США збитку. Цей компонент включав прибуток від переоцінки сільськогосподарських культур у полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на реалізацію станом на 30 червня 2018 р. та витрат відповідного доходу, врахованого минулого року, а також прибутку від зміни справедливої вартості худоби [42, с. 11-14]. Зміна вартості за 2018 ФР відображає очікування кращого врожаю, у порівнянні з минулим роком.

Таблиця 2.2.

Основні показники звіту про прибутки компанії (млн.дол. США)

Показник	2017ФР	2018ФР	Р-р
Дохід (виручка)	2,168.9	2,403.0	10.8%
Чистий дохід\збиток згідно МСБО 41	(2.9)	18.7	н/д
Собівартість реалізації	(1,722.8)	(2,107.7)	22.3%
Валовий прибуток	443.3	314.0	(29.2%)
Інші операційні доходи, нетто	40.7	59.1	45.2%
Витрати на збут	(159.0)	(153.6)	(3.4%)
Загальні та адміністративні витрати	(59.9)	(80.0)	33.5%
Операційний прибуток	265.0	139.6	(47.3%)
Фінансові витрати, нетто	(62.3)	(65.1)	4.5%
Прибуток / (збиток) від курсових різниць, нетто	(2.7)	5.4	н/д
Інші витрати, нетто	(1.5)	(31.0)	21.3
Частка прибутку/(збитку) від участі у спільних підприємствах	(1.1)	1.2	н/д
Прибуток до оподаткування	197.4	50.1	(74.6%)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	(18.8)	5.9	н/д
Прибуток за період від діяльності, що триває	178.6	56.0	(68.7%)
Відносно до акціонерів Kernel Holding S.A.	176.2	52.1	(70.4%)
Неконтрольована доля	2.4	3.8	61.5%

Джерело: складено за даними [42, 46, 47]

Показники собівартості реалізації зросли на 385 млн. дол. США, до 2,1 млрд. дол. США, або ж на 22 % у порівнянні з минулим роком. Це обумовлено збільшенням об'ємів переробки соняшникового насіння та вищою

собівартістю зерна, виробленого цим сегментом агробізнесу, в результаті зниження врожайності [42, с. 11-14]. Внаслідок цього, валовий дохід за звітний період скоротився до 314 млн. дол. США.

Зростання загальних та адміністративних витрат, пов'язане із зростанням вартості робочої сили по всій країні, збільшенням масштабу бізнесу та запуском компанії Avere; як результат, у 2018 ФР вони зросли на 20 млн. дол. США, або на 34% у порівнянні з минулим роком, до 80 млн. дол. США [42, с. 11-14]. Таким чином, операційний прибуток скоротився вполовину у порівнянні з минулим роком і становив 140 млн. дол. США.

Відповідно до прийнятої політики щодо розподілу дивідендів, 26 квітня 2018 р. Компанія виплатила дивіденди в розмірі 0,25 дол. США за акцію на загальну суму 20,5 млн. доларів США за 2017 ФР. Враховуючи результати фінансового року, Рада директорів рекомендує загальним зборам акціонерів схвалити дивіденди в розмірі 0,25 дол. США за акцію, що підлягає сплаті протягом фінансового року, що закінчується 30 червня 2019 р. [42].

Інші витрати зросли до 31 млн. дол. США, переважно через визнання резерву потенційних зобов'язань, що можуть виникнути в зв'язку з придбанням компанії «Стіомі-Холдинг» у 2012 р.

2.2. Оцінювання стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»

Важливим етапом інтеграції України у світову економічну співпрацю є вихід на зовнішні ринки збуту та, відповідно, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. ТОВ «Кернел-Трейд» має два бізнес сегмента на експорт: соняшникова олія та зернові культури, що поділяються на традиційні та нішові.

Спочатку проведемо аналіз експортної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», та опираючи на його результати буде оцінена якість стратегічного управління міжнародною діяльністю за моделлю EFQM, описаною в розділі 1, пункті 1.3.

Найбільш поширений альтернативний показник ефективності для агрокомпаній це EBITDA.

EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization) - заробіток до відсотків банку, податків і амортизації; це універсальний показник операційного результату діяльності підприємства.

EBITDA дорівнює додаванню чистого прибутку, витрат по податку на прибуток, надзвичайних витрат, сплачених відсотків, амортизаційних відрахувань по матеріальних і нематеріальних активах та відрахуванню від цього: відшкодованого податку на прибуток, надзвичайних доходів, отриманих відсотків та переоцінених активів [49].

EBITDA є основним показником, що використовується керівництвом групи для оцінки результатів операційної діяльності. Також широко використовується інвесторами при оцінці бізнесу та рейтинговими агентствами і кредиторами, щоб оцінити левередж компанії.

Спочатку розрахуємо EBITDA для цілого підприємства, а далі для кожного напрямку експортної діяльності підприємства. Цей підхід допоможе зрозуміти, який саме напрям є двигуном покращення ТОВ «Кернел-Трейд», а який навпаки знижує операційний результат діяльності компанії.

Отже, загальний показник EBITDA у 2018ФР дорівнює:

$EBITDA_{2018ФР} = \text{Прибуток до податку на прибуток} + \text{Фінансові витрати, нетто} - \text{Прибуток/збиток від курсових різниць, нетто} + \text{Інші витрати, нетто} - \text{Частка прибутку/ збитку від участі у спільних підприємствах} + \text{Амортизація}$

$$EBITDA_{2018ФР} = 50\,054 + 65\,099 - 5\,375 + 30\,980 - 1\,193 + 82\,975 = 222\,540$$

тис. дол США

Порівняємо з аналогічним показником за 2017ФР.

$$EBITDA_{2017ФР} = 197\,439 + 62\,280 - 2\,729 + 1\,452 - 1\,139 + 54\,140 = 319\,179$$

тис. дол США

В 2018 ФР показник EBITDA становив 222,5 млн. дол. США, що на 30% нижче у порівнянні з минулим роком [42, с. 11-13]. Це було зумовлено, в

основному, зниженням показників діяльності сегментів агробізнесу та переробки олійних культур.

Автором було проведено матричний аналіз SWOT та виявлені сильні та слабкі сторони компанії в міжнародній діяльності, а також виокремлені можливості та загрози в подальшій діяльності.

Таблиця 2.3.

SWOT -аналіз ТОВ «Кернел-Трейд»

<i>S - Сильні сторони</i>	<i>Індекс впливу</i>	<i>W - Слабкі сторони</i>	<i>Індекс впливу</i>
Бізнес-модель, завдяки якій компанія функціонує за рахунок власних потужностей	0,8	Застаріле обладнання	0,6
Безвідходне виробництво	0,5	Залежність від погодних умов	0,9
Інноваційність	0,7	Залежність від змін світових цін	0,9
Стабільний попит на продукцію на міжнародному ринку	0,9	Висока плинність кадрів	0,7
Цінова політика на зовнішньому ринку	0,9		
Лідуючі позиції в усіх сегментах	0,8		
Кваліфікований персонал	0,9		
Всього	5.5	Всього	3.1
<i>O – Можливості</i>	<i>Індекс впливу</i>	<i>T – Загрози</i>	<i>Індекс впливу</i>
Розширення або вихід на нові ринки збуту	0,8	Зміна законодавства у країнах збуту	0,7
Зростання попиту на нишові продукти, у зв'язку зі зростання кількості людей, які виступають здоровий образ життя та веганів	0,7	Товари-замінники	0,5
Розширення у зв'язку зі зростанням попиту на зовнішньому ринку	0,6	Підвищення конкуренції на світовому ринку	0,7
Зростання попиту на нерафіновану та оливкову олію на світовому ринку	0,9	Інфляція	0,8
		Зменшення попиту на рослинну олію	0,7
Всього	3	Всього	3.4

Джерело: розроблено автором

Сильні сторони підприємства в тому, що бізнес-модель включає в себе закупівлю сировини, далі її переробку та транспортування, експорт через елеватори [41]. Завдяки цьому компанія зменшила ризики залежності від інших контрагентів та модернізувала всю систему під свої потужності та

потреби. У 2017 р. компанія створила та ввела у свою діяльність комплексний інноваційний продукт Digital Agri Bussiness для автоматизації управління бізнес-процесами [41, 46].

Основна слабка сторона компанії полягає в складності оновлення та підтримання у придатному технічному стані обладнання, що вимагають великих інвестицій. Деякі компанії, які входять до холдингу, мають застаріле обладнання, що зменшує ефективність роботи підприємства у цілому [41]. Погодні умови – це зовнішній чинник, який нелегко подолати. Але для вирішення цієї проблеми була створена інноваційна програма Open Agribusiness [45, 47].

Можливості для компанії. У результаті проведеного дослідження світового ринку олійних та зернових культур виявлено, що ринок нерафінованих та оливкових олій збільшується за рахунок тенденції до здорового харчування, тому він є перспективним. Також можливістю є збільшення експорту в такі країни, як Туреччина, Єгипет та Індія, за рахунок збільшення населення без росту внутрішнього виробництва цих продуктів [41, 43, 44].

Основною загрозою для компанії є зменшення попиту на рослинну олію корелюється з описаною вище можливістю розширення ринку нерафінованих та оливкових олій. Тренд переходу до здорового способу життя може зменшити попит на соняшникову олію, у якій міститься велика кількість жирів [49, 53].

Будучи найбільшим експортером сільськогосподарської продукції з України, компанія об'єднує понад 5 тисяч виробників зернових культур в Україні зі світовими ринками, поставляючи 3,8 млн. тонн зерна на експорт. Підприємство працює у найефективнішому в Україні інтегрованому ланцюгу доданої вартості, який включає в себе найбільшу мережу приватних елеваторів, один із найбільших морських терміналів та широку закупівельну мережу [49].

Експорт зерна поділяється на традиційні види, такі як ячмінь, кукурудза, пшениця; та нішові види зерна: просо, гречка, квасоля, сочевиця тощо

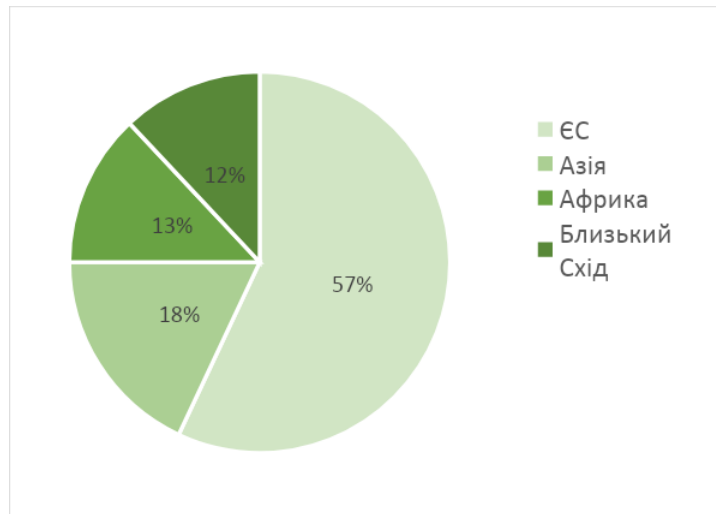


Рис. 2.2. Основні експортні ринку збуту зерна компанії у 2018, млн.тонн

Джерело: розроблено на основі [42]

За 2018/2019 Фінансовий Рік ТОВ «Кернел-Трейд» експортувало до країн ЄС більше ніж 1,5 млн тон зерна. Вперше з 2014 року компанія перейшла рубіж в 1 млн тон зерна за один фінансовий рік [49]. Цьому покращенню сприяли збільшення розміру квот від Європейського Союзу, впровадження нових технологій на збір врожаю та покращена система логістичних поставок до терміналів експортування.

Ефективність експорту зерна дорівнює вартості експорту у цінах внутрішнього ринку до вартості експорту в цінах підприємства. Розраховується наступним чином:

$$E_{\text{експ.зерна}} = \frac{5600 \cdot 1391000}{5540 \cdot 1391000} = 1.011$$

На жаль, світова середня ціна за кг зерна за середнім курсом НБУ за 2017/2018 була нижча ніж внутрішня ціна на ринку, тому за 2018 ефективність експорту зерна мала від'ємний результат.

Динаміка експорту зернових культур компанією до європейських країн проілюстрована в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка змін експорту зерна ТОВ «Кернел-Трейд» до ЄС

<i>Країна</i>	<i>Сума в1000МТ за ФР</i>				
	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>	<i>2016/2017</i>	<i>2017/2018</i>	<i>2018/2019</i>
Іспанія	3102,3	4023,6	3017,1	2825,5	4114,8
Нідерланди	1425,7	1465,4	2671,7	2462,4	3699,2
Італія	1205,9	2190,8	2086,6	2086,7	1708,8
Португалія	524,8	852,5	872,5	721,0	763,6
Німеччина	299,2	494,7	114,4	304,5	1525,4
Ірландія	224,3	385,1	262,6	336,8	673,8
Великобританія	240,7	162,6	360,7	247,4	713,7
Бельгія-Люксембург	95,0	479,5	473,0	149,9	202,8
Бельгія			77,5	407,7	404,4
Польща	8,5	280,6	171,7	114,8	191,5
Литва	115,8	103,8	82,1	47,6	366,1
Кіпр	52,3	119,3	252,9	118,8	82,8
Греція	90,0	122,2	163,6	105,1	30,2
Данія		2,3		67,8	410,8
Франція	2,5	4,3	2,0	6,5	118,2
Румунія	0,3	35,6	56,3	17,2	6,5
Угорщина	0,3	0,4	2,7	35,3	21,7
Австрія	4,1	18,2	21,2	13,4	2,8
Латвія	7,9	1,3	5,3	2,5	38,7
Мальта та Гозп	41,3	5,2	5,9		1,7
Чеська Республіка	8,2	1,4	14,8	0,9	4,7
Фінляндія	0,0	0,0	0,3	0,5	27,9
Естонія	1,1	10,0	4,7	2,4	8,9
Словакія	2,5		0,5	0,0	0,0
Люксембург				0,8	
Болгарія	0,4				0,2
Швеція			0,0		0,0
Всього	7453,3	10758,9	10720,0	10075,4	15119,2

Джерело: розроблено автором за [43, 44, 45, 46, 47]

Загалом, за останні роки ТОВ «Кернел-Трейд» підвищив експорт до високопотенційних та розвинутих європейських держав: Данія (в 6 разів в порівнянні з 2017ФР), Франція (в 18 разів), Великобританія (в 2,5 рази), Німеччина (в 5 разів). Причиною цьому не стало підвищення врожайності (проілюстрована динаміка на рис. 2.3.), а підвищення авторитету української сировини, як екологічної, а також політика співпраці в рамках Угоди Асоціації з ЄС.

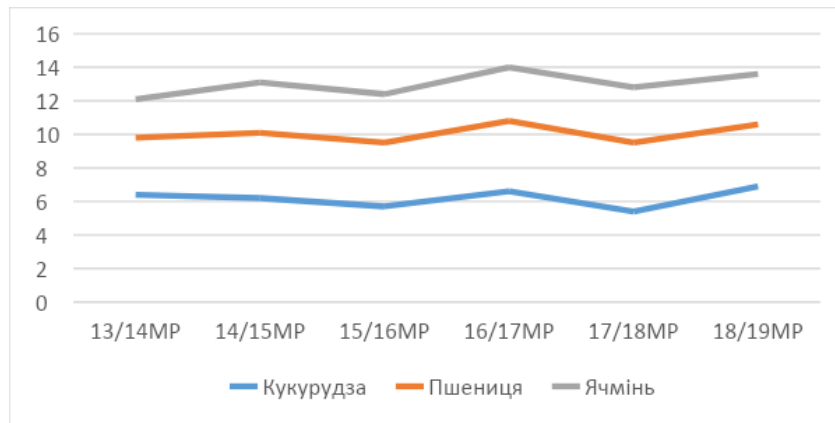


Рис. 2.3. Середня врожайність зернових в Україні

Джерело: розроблено автором за даними [50, 51]

Добра врожайність зернових прямо впливає на підвищення частки експорт зерна ТОВ «Кернел-Трейд» в їх міжнародній діяльності. Треба зазначити, що більше всього зерна підприємство експортує в грудні, це впливає на ціну, бо логістика коштує дорожче й має велику залежність від погодних умов: 70% зерна відвантажують суднами до Європи.

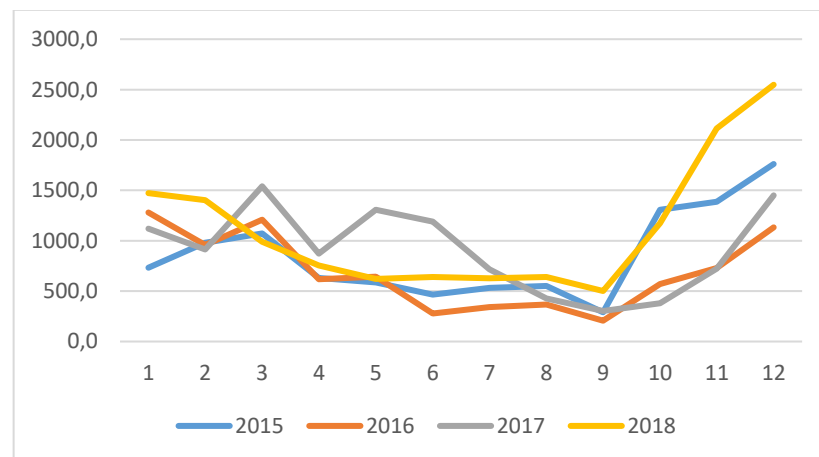


Рис. 2.4. Кількість експорту зерна до країн ЄС кожного місяця, 1000MT

Джерело: розроблено автором за даними [44, 45, 46, 47]

Якщо таблиця 2.2.2 показує експорт традиційних культур зерна, то таблиця 2.2.3 демонструє нішовий ринок експорту. Зазначимо, що за минулий рік він побив рекорд, відвантаживши до Європи майже 450 тис тонн різних культур, що на 62%. Це сталося завдяки підписанню нових контрактів с фермерами стосовно нових видів зернових культур.

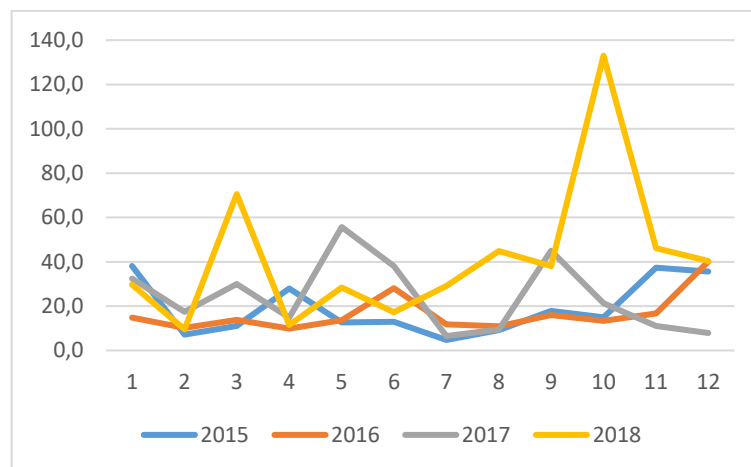
Динаміка експорту нішових зернових культур компанією до європейських країн проілюстрована в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

**Динаміка змін експорту нішових культур зерна ТОВ «Кернел-Трейд» до
ЄС**

Країна	Сума в 1000MT за ФР				
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Іспанія	39,5	34,4	137,5	87,5	216,9
Італія	98,1	64,7	15,5	39,0	26,1
Польща	17,2	17,7	33,7	48,8	62,1
Німеччина	29,2	26,9	29,7	22,7	62,0
Нідерланди	13,7	13,9	11,7	32,4	11,1
Великобританія	18,0	10,0	18,4	6,6	7,4
Бельгія-Люксембург	5,8	13,9	11,1	0,7	1,8
Литва	12,0	1,5	3,2	2,8	13,7
Угорщина	4,5	4,2	7,3	3,6	4,3
Латвія	3,4	1,8	2,9	1,2	10,0
Румунія	1,1	1,9	6,1	5,4	4,4
Чехія	3,5	3,8	3,0	2,1	1,9
Португалія	2,1	4,5	5,3	1,2	
Болгарія	1,0	1,1	3,7	3,3	3,2
Греція	2,1	4,5	1,3	0,8	0,8
Австрія	0,6	2,1	3,2	2,0	1,5
Словачія	0,3	0,5	3,1	2,5	0,5
Франція		0,5	1,5	0,7	1,1
Естонія	0,3	0,4	0,5	0,3	0,4
Фінляндія	0,3	0,3	0,5	0,2	0,3
Швеція		0,2	0,4	0,2	0,1
Словенія	0,3	0,0		0,1	0,0
Кіпр	0,0	0,1	0,0		0,1
Всього	253,2	211,0	300,1	266,0	430,7

Джерело: розроблено автором за даними [43, 44, 45, 46, 47]



**Рис. 2.5. Кількість експорту нішових культур зерна до країн ЄС кожного
місяця, 1000MT**

Джерело: розроблено автором за даними [44, 45, 46, 47]

У 2018 прибутковість олійноекстракційної промисловості в Україні сягнула історичного мінімуму. Низька врожайність олійних культур та високий попит з боку переробників сировини стали результатом найнижчої за усі часи рентабельності галузі [41]. За показниками діяльності компанії, маржа EBITDA від продажів олії наливом знизилася на 37% у порівнянні з минулим роком, до 49 дол. США за тонну олії (рис. 2.6.), а EBITDA усього сегменту загалом зменшилася до 77 млн. дол. США, незважаючи на те, що у цьому році перероблено рекордний об'єм соняшникового насіння – 3,1 млн. тонн, а також експортовано найбільший об'єм соняшnikової олії наливом [42, с.14-19].

$$E_{\text{експ.олії}} = \frac{8300 \cdot 1606100}{18200 \cdot 1606100} = 0.456$$

Ефективність експорту соняшnikової олії дорівнює майже 55%. Такий результат зумовлений великою різницею в ціні за тонну олії. Українська ринкова ціна більш ніж в два рази менша за світову, що і робить даний сегмент економічно вигідним для експорту.

Споживання харчових олій у 2017/18 ФР зросло на 4,0%, порівняно із показником 3,3% зростання минулого року, досягнувши відмітки 191 млн. тонн [41]. Це обумовлено високим попитом з Азії, що викликано зростанням чисельності та рівня доходів населення, а також швидким розвитком харчової промисловості. Обсяг виробництва рослинних олій перевищив 197 млн. тонн, що призвело до зниження цін [51].

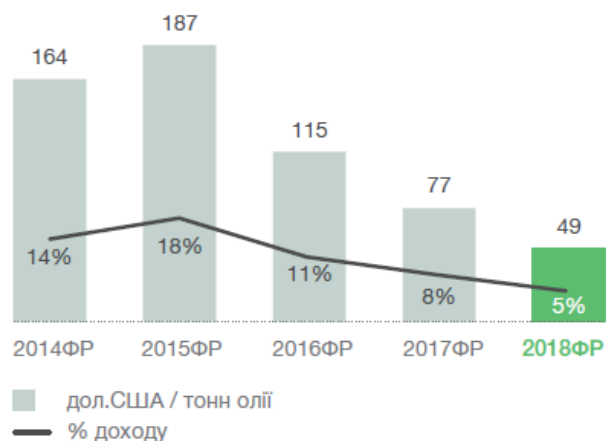


Рис. 2.6. Олія соняшnikова, реалізована наливом, EBITDA маржа

Джерело: [43, 44, 45, 46, 47]

Ринок соняшникової олії залишилася одним із найбільш швидкозростаючих сегментів міжнародного ринку рослинних олій, обсяги її споживання у світі зросли на 5,0% у порівнянні з минулим роком, що обумовлено зростанням попиту з Китаю та Індії [42].

Частка соняшникової олії у загальносвітовому споживанні рослинних олій становить 9,1%, трохи більше, ніж у минулому році. Виробництво соняшникової олії зросло на 1,1% у порівнянні з минулим роком, до 18,4 млн. тонн, перевищивши рівень споживання на 1 млн. тонн [47].

Протягом 2018 ФР ціна на умовах поставок FOB в портах Чорного моря коливалася в рамках 730-780 дол. США за тонну олії, досягнувши 10-річного мінімуму у вересні 2018 р.

Експорт до країн ЄС за останній рік знизився сумарно на 431.8 тис МТ. Низький врожай насіння соняшнику у поєднанні з високим попитом з боку вітчизняних переробників цілком очікувано знизили маржу переробки до 49 дол. США за тонну соняшникової олії у 2018 ФР. Це один з наслідків зниження експорту олії. Також, деякі культури споживають лише оливкову олію, тому немає потреби в великій кількості соняшникової.

Динаміка експорту соняшникової олії компанією до європейських країн проілюстрована в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка змін експорту соняшникової олії ТОВ «Кернел-Трейд» до ЄС

Країна	Сума в 1000МТ за ФР				
	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
1	2	3	4	5	6
Польща	683,0	1327,1	1529,6	1233,6	1212,2
Франція	919,2	1202,5	1017,1	719,5	929,6
Нідерланди	564,4	705,1	1014,0	1508,2	906,3
Іспанія	564,2	773,6	1119,3	840,9	677,3
Італія	503,8	642,1	935,2	777,2	450,9
Німеччина	119,7	73,3	209,9	547,9	879,2
Бельгія-Люксембург	400,7	307,8	296,9	116,4	406,1
Великобританія	245,1	221,6	192,6	218,1	203,7
Португалія	240,3	218,2	140,7	110,6	152,3
Бельгія			3,1	420,7	370,2

Продовження табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
Греція	135,5	179,0	166,3	168,6	111,9
Литва	135,5	130,2	137,2	127,6	71,8
Угорщина	25,6	34,9	80,8	133,0	109,5
Данія	41,6	33,3	114,2	13,7	0,4
Румунія	56,2	44,7	12,8	20,4	15,4
Кіпр	29,0	24,2	45,5	19,4	26,1
Чеська Республіка	25,2	21,6	16,8	18,4	11,7
Латвія	37,7	15,5	11,9	9,7	9,9
Болгарія	6,3	26,4	8,9	6,0	14,3
Австрія	11,3	16,0	11,8	4,9	13,2
Естонія	5,3	9,5	10,0	10,7	9,9
Люксембург	25,7				
Словачія	4,1	4,5	5,2	6,5	3,5
Ірландія		3,3	4,7	0,2	13,1
Швеція	0,1	0,7	2,2	2,7	2,9
Фінляндія		0,0	0,4	2,2	4,1
Мальта та Гозп		0,0	0,4	0,9	0,7
Хорватія	0,2	0,1			
Словенія	0,0		0,0	0,1	
Всього	4779,7	6015,3	7087,7	7038,0	6606,2

Джерело: розроблено автором за даними [43, 44, 45, 46, 47]

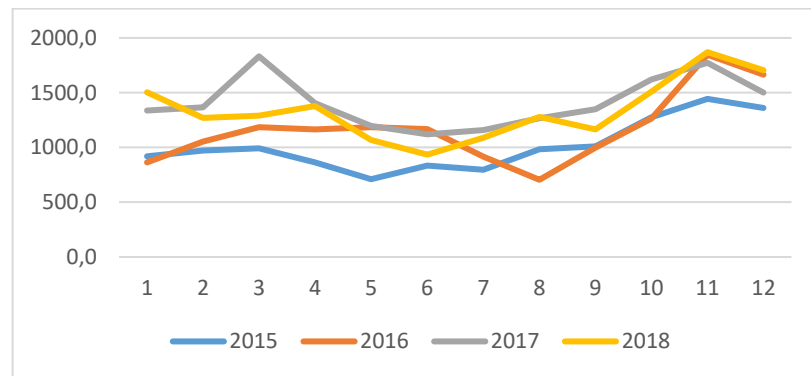


Рис. 2.7. Кількість експорту соняшникової олії до країн ЄС кожного місяця, 1000MT

Джерело: розроблено автором за даними [44, 45, 46, 47]

Отже, ТОВ «Кернел-Трейд» експортує більшість видів своєї продукції до Європейського Союзу. Тенденція показує, що після підписання Угоди про Асоціацію показники значно покращились, хоча на це впливала низка й інших факторів: підписання партнерських контрактів з новими мережами іноземних магазинів, закупка нового обладнання, що дозволило перероблювати олію в

більших розмірах. Для мінімізації можливих збитків використовується інструмент підвищення операційних прибутків. Цей метод полягає у ранжуванні країн, куди ТОВ «Кернел-Трейд» експортує свою продукцію, за рівнем політичної стабільності.

Оцінювання стратегічного потенціалу міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» почалося з анкетування. Анкетування проходив один керівник, а саме Провідний менеджер з управління системами якості на підприємстві, та два працівника з відділів різного напрямлення експортної діяльності - працівник відділу трейдингу зерна та працівник відділу трейдингу олії та шроту.

Кожен учасник анкетування, отримавши питання, мав відповісти на питання (за шкалою Лайкерта). За результатами анкетування рахується середній бал, який відповідає рівню стратегічного управління в організації. Результати анкетування зображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Результати анкетування «Рівень стратегічного управління на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд»

Блок	Питання	Відповіді		
		Провідний менеджер з управління систем якості	Працівник відділу трейдингу зерна	Працівник відділу трейдингу олії та шроту
1	2	3	4	5
Стратегічний аналіз	Чи здійснюється аналіз зовнішньої середовища для того, щоб виявити потенційних можливостей та загроз?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи здійснюється внутрішній аналіз підприємства для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи ефективно організований процес виробничої продукції?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	Так (0.4 б)
	Чи є продукт конкурентоспроможним на ринку?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5
	Чи є умови для покращення діяльності підприємства?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
Стратегія розвитку підприємства	Чи знають працівники місію компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи знають працівники візію компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи знають працівники головні цілі компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи знають працівники цільовий ринок та основні види виробництва компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи співпадає головна мета компанії з індивідуальною метою кожного працівника?	частково (50/50), (0,2 б)	частково (50/50), (0,2 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
Стратегічні заходи	Чи ефективна організаційна структура підприємства?	скоріше так ніж ні (0,3 б)	частково (50/50), (0,2 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи розроблена стратегічна карта реалізації стратегії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи зрозуміла роль працівників у процесі досягнення цілей та завдань компанії?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи беруть участь працівники в розробці стратегії та стратегічних заходів по досягненню цілей та завдань компанії?	частково (50/50), (0,2 б)	частково (50/50), (0,2 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи здійснюється корективна запланованих заходів у зв'язку зі зміною умов зовнішньою та внутрішньою середою компанії?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
Реалізація стратегії	Чи передбачені зміни у внутрішніх процесах підприємства для досягнення поставлених цілей і завдань?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	Так (0.4 б)
	Чи призначені відповідальні за кожен напрямок стратегічного розвитку підприємства?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи створена система мотивації працівників?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи беруть участь працівники в досягненні головної мети підприємства?	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	Так (0.4 б)
	Чи встановлені внутрішні зв'язки між підрозділами підприємства?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5
Контроль реалізації стратегії	Чи існує на підприємстві система оцінки якості процесу виробництва і отриманих результатів?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи проводиться оцінка відповідності проведених дій із запланованими заходами?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
	Чи проводиться оцінка відповідності проведених дій меті та завданням?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи створені умови для підвищення кваліфікації працівників?	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)	Так (0.4 б)
	Чи задоволені працівники результатами їх діяльності?	Так (0.4 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)	скоріше так ніж ні (0,3 б)
Загальна кількість балів	10	9,4	8,6	9,2

Джерело: розроблено автором

Середній бал оцінки стратегічного управління = $(9,4+8,6+9,2)/3 = 9,067$

Отриманий бал (9,067) свідчить про те, що досягнуті необхідні результати на всіх етапах стратегічного управління, система може вважатись близькою до еталонної. Слід зауважити, що працівник відділу трейдингу зерна постав найнижчий бал.

Далі оцінимо стратегічне управління за Європейською моделлю оцінки якості діяльності підприємства. Завдяки цій моделі, ТОВ «Кернел-Трейд» має зрозуміти наступні аспекти:

- 1) Оцінити, де вони на шляху до досконалості; допомагаючи їм зрозуміти свої ключові сильні та потенційні прогалини у зв'язку із заявленими ними Баченням та Місією [36].
- 2) Забезпечити спосіб мислення про організацію, що сприяє ефективному обміну та реалізації ідей як усередині організації, так і поза нею [35].
- 3) Інтегрувати існуючі та заплановані ініціативи, усуваючи дублювання та виявляючи прогалини [35].
- 4) Надати базову структуру для системи управління організацією [35].

Хоча існують численні інструменти управління та методи, які зазвичай використовуються, досконалість моделі EFQM забезпечує цілісний вигляд організації та з її допомогою можна визначити, чим вони відрізняються. Тому модель може використовуватися спільно з будь-якою кількістю цих інструментів, виходячи з потреб і функцій організації [35].

Учасниками оцінки виступили 10 менеджерів: 3 менеджера з головного офісу, 4 з Полтавського олійноекстракційного заводу та 3 з Приколотнянського олійноекстракційного заводу. Також, брало участь в оцінюванні 10 працівників: 2 з відділу трейдингу зерна головного офісу, 2 з відділу трейдингу олії та шроту головного офісу та 6 працівників з Полтавського олійноекстракційного заводу.

Спочатку учасники оцінили роботу міжнародної діяльності компанії за результатами 2018 ФР. В оцінювання входили наступні критерії: задоволення споживача, задоволення потреб колективу, вплив на суспільство та ділові результати. В свою чергу кожен критерій поділявся на два субкритерії, за якими потрібно було виставити відсотки (0-100%) на основі опису тенденцій та досягнутих цілей. Результати опитування занесені в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8.

Оцінювання учасниками опитування групи «Результати» моделі EFQM

Вимірювачі	Оцінка		
	Середня оцінка менеджерів	Середня оцінка працівників головного офісу	Середня оцінка працівників Полтавського олійно-екстракційного заводу
1	2	3	4
6. Задоволення споживача			
6а. Показники сприйняття			
Тенденції	Тенденції до покращення	Досить гарні тенденції	Відмінні тенденції
Цілі	Завжди досягаються	Відповідають вимогам споживачів	Задовольняють ринок та наших клієнтів
Відсотки	95	80	90
Середня оцінка	88,3%		
6б. Показники результативності			
Тенденції	Позитивні	Нормальні	Позитивні

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4
Цілі	Гнучкі	Результат досягається	Споживач завжди задоволений
Відсотки	95	85	95
Середня оцінка	91,6%		
7. Задоволення потреб колективу			
7а. Показники сприйняття			
Тенденції	До покращення	До покращення	Працівники, в більшості випадків, задовільнені
Цілі			
Відсотки	90	75	80
Середня оцінка	81,6%		
7б. Показники результативності			
Тенденції	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі			
Відсотки	90	75	90
Середня оцінка	85%		
8. Вплив на суспільство			
8а. Показники сприйняття			
Тенденції	Позитивні – стале виробництво	Позитивні	Позитивні
Цілі	Усі досягнуті	Досягнуті	Цілі досягаються
Відсотки	95	90	95
Середня оцінка	93,3%		
8б. Показники результативності			
Тенденції	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі	Досягаємо цілей сталого виробництва	Впроваджуємо нові цілі для покращення сталого виробництва	Соціальна відповідальність – та ціль, яка перша досягається
Відсотки	95	90	95
Середня оцінка	93,3%		
9. Ділові результати			
9а. Ключові досягнуті результати			
Тенденції	Позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі	Цілі досягнуті	В цілому, більшість досягнута	Був важкий врожайний сезон
Відсотки	95	90	100
Середня оцінка	95%		
9б. Ключові показники результативності			
Тенденції	позитивні	Позитивні	Позитивні
Цілі	Відповідають плановим	Відповідають плановим	Відповідають плановим, навіть перевищують
Відсотки	90	90	95
Середня оцінка	91,6%		

Джерело: розроблено автором

За правилами оцінки за методом даної моделі, групу «Можливості» оцінюють адекватно лише після внесення балів в «Результати». Групу «Можливості» було оцінено спрощеним методом, який передбачає, що кожен учасник самостійно читає твердження системи RADAR стосовно кожного субкритерія. Потім, на основі, погоджених варіантів виставляє свій сумарний відсоток за кожний субкритерій окремо. Після збору оцінок, був виставлений середній бал по кожному субкритерію, як середнє арифметичне відповідей опитаних, та відповідні результати занесені в таблицю В.1. в додатку В.

На цьому етапі робота з учасниками закінчена. Наступний крок – порахувати середню оцінку за кожним субкритерієм. В групі критеріїв «Можливості» усі субкритерії мають однакову вагу. Результати розрахунків занесено в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9.

Розрахунок середнього відсотка субкритеріїв в групі «Можливості»

Номер критерія	1. %	2. %	3. %	4. %	5. %
Субкритерій	1a – 91.6	2a-88.3	3a-86.6	4a-98.3	5a -88.3
	1b – 83.3	2b-65	3b-90	4b-96.6	5b -81.6
	1c – 81.6	2c-88.3	3c-86.6	4c-90	5c- 81.6
	1d – 88.3	2d-91.67	3d-98.3	4d-81.6	5d- 68.3
	1e – 86.67		3e-86.6	4e-91.6	5e – 83.3
Сума субкритеріїв	431.47	333.27	448.1	458.1	403.1
Ср. Оцінка субкритеріїв	/5	/4	/5	/5	/5
	86.294	83.31	89.62	91.62	80.62

Джерело: розроблено автором

Далі в групі критеріїв «Результати» необхідно порахувати оцінку згідно з установленими коефіцієнтами, які залежить від впливовості субкритерія на критерій. Результати занесені в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10.

Розрахунок середнього відсотка субкритеріїв в групі «Результати»

Номер критерія	1. %	2. %	3. %	4. %
Субкритерій	6a*0,75	7a*0,75	8a*0,25	9a*0,5
	6b*0,25	7b*0,25	8b*0,75	9b*0,5
Ср. Оцінка субкритеріїв, %	89.125	82.45	93.3	93.3

Джерело: розроблено автором

Отримана середня оцінка субкритеріїв в відсотках повинна перераховуватись в бали. Загальні результати зображені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Підрахунок загального числа балів за моделлю EFQM

Критерій	Середня оцінка, %	Коефіцієнт вагомості	Бали
1	86.294	*1.0	86.294
2	83.31	*0.8	66.648
3	89.62	*0.9	80.658
4	91.62	*0.9	82.458
5	80.62	*1.4	112.868
6	89.125	*2.0	178.25
7	82.45	*0.9	74.205
8	93.3	*0.6	55.98
9	93.3	*1.5	139.95
Загальна оцінка в балах			877.311

Джерело: розроблено автором

Результат отриманий після опитування є досить високим. Модель EFQM допомогла оцінити структуру системи міжнародного менеджменту на підприємстві ТОВ «Кернел-Трейд». Завдяки моделі, була оцінена структура фундаментальних цінностей та цілісне загальне уявлення менеджменту, так як брали участь керівник та два працівника (усі учасники з різних відділів компанії). Важливо відмітити, що результат вище 800 отримують майже ідеальні компанії, тому ТОВ «Кернел-Трейд» дійсно доказав свої лідерські позиції в агросекторі протягом останніх років. Учасники відмітили, що модель EFQM, виступила як інструмент для самооцінки шляхом визначення місця компанії на шляху до досконалості, який допомагає зрозуміти недоліки і потім спонукати до рішень, як цінний інструмент аналізу та оцінки просування та формування спільної мови для всієї організації. За її результатами можна розробити та реалізувати ініціативи з покращення міжнародної діяльності.

2.3. Виокремлення передумов покращення стратегічного управління міжнародної діяльності

Аграрний сектор економіки, базовою складовою якого є сільське господарство, формує продовольчу, у визначених межах економічну,

екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створення соціально-економічних умов сільського розвитку [52].

Агропромисловий комплекс створює близько 18 відсотків валової доданої вартості держави, є одним з основних бюджетоформуючих секторів національної економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить в середньому 12 відсотків, а у товарній структурі експорту - понад третину [52].

Передумови покращення стратегічного управління міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» можна поділити на два блоки:

1. Зовнішні передумови;
2. Передумови, які базуються на виокремленні ризиків компанії.

Отже, першою зовнішньою передумовою для покращення стратегічного управління виступає зміна національної політики. Її розробляє Міністерство аграрної політики та продовольства України та схвалює Кабінет Міністрів.

Поточні завдання сільськогосподарського розвитку формуються з урахуванням необхідності вирішення найбільш нагальних національних проблем та глобального контексту [53]. Основні з них на сучасному етапі:

- ресурсозбереження, можливість забезпечення якого напряму визначається рівнем інноваційного розвитку країни та її аграрного сектора;
- пришвидшення розвитку виробництва продукції з високою доданою вартістю;
- гарантування доступності та безпечності агропродовольства;
- стабілізація і підвищення доходів, насамперед малих і середніх сільгоспвиробників, фінансовий стан яких є надзвичайно вразливим унаслідок відсутності доступу до кредитних ресурсів і традиційно меншого запасу фінансової стійкості порівняно з великими агропідприємствами [53].

Найбільші виклики для агропродовольчого виробництва пов'язані з:

- нарощуванням глобальної конкуренції, що позначається на розвитку сільського господарства не лише прямо, але й опосередковано, через

формування регіональної спеціалізації сировинних для харчових корпорацій виробництв, а також імпортного попиту вітчизняних агровиробників на ринку матеріально-технічних засобів;

– зростанням ролі кліматичного чинника в забезпеченні стійкості постачання і споживання сільськогосподарської продукції, що ще більше актуалізує проблеми деградації сільськогосподарських земель і посилення вододефіцитності агрогосподарювання [53].

Загрози, пов'язані з високим рівнем залучення українського аграрного сектора в глобальний простір, надзвичайно актуалізуються в сучасних умовах також через погіршення останніми роками світової цінової кон'юнктури, а саме: затяжне загальне падіння продовольчих цін та їх волатильність [53, 54].

Небезпечним є й подальше зволікання з проведенням в Україні земельної реформи. Водночас відсутність у вітчизняних «полісі-мейкерів» бажання наслідувати давно й успішно застосовувані в розвинених державах правила функціонування ринку сільськогосподарської землі, а також чіткої уяви щодо його можливих наслідків здатна не лише нівелювати очікувані позитиви такого реформування, але й призвести до законодавчого закріплення в Україні латифундистського типу аграрного господарювання [55].

Основні ж загрози національного і галузевого рівня формуються під впливом інфляційних і девальваційних процесів (які скорочують доходи виробників і роблять їх практично непередбачуваними внаслідок зниження платоспроможного продовольчого попиту, розбіжностей у часі між здійсненням витрат на придбання виробничих ресурсів і отриманням виручки від реалізації сільгосппродукції, високої частки імпорту в ресурсному забезпеченні сільськогосподарського виробництва), відносно невисокої ефективності, низької урожайності й продуктивності вітчизняного сільгоспвиробництва, переважно сировинної спрямованості агропродовольчого експорту, стрімкого скорочення природоресурсного потенціалу розвитку галузі, яке до того ж посилюється в окремих регіонах держави несприятливими змінами клімату [55].

Наразі діє стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року [54].

Стратегічними цілями розвитку аграрного сектору є:

- гарантування продовольчої безпеки держави;
- забезпечення прогнозованості розвитку та довгострокової стійкості аграрного сектору шляхом розвитку різних форм господарювання [54];
- сприяння розвитку сільських населених пунктів та формування середнього класу на селі шляхом забезпечення зайнятості сільського населення та підвищення рівня доходів;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості галузей аграрного сектору та фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, ефективності галузей, забезпечення стабільності ринків [54];
- розширення участі України у забезпеченні світового ринку сільськогосподарською продукцією;
- раціональне використання земель сільськогосподарського призначення та зменшення техногенного навантаження аграрного сектору на навколишнє природне середовище [54].

Принципами розвитку аграрного сектору у сфері організації аграрного виробництва є:

- 1) збалансованість його розвитку за економічними, соціальними та екологічними критеріями [54];
- 2) створення умов для формування заінтересованого в довгостроковому ефективному господарюванні відповідального користувача (власника) землі [54];
- 3) розвиток різних форм господарювання за умови пріоритетності формування господарств, що мають велику соціально-економічну роль для сільських громад [54].

Макроекономічними показниками розвитку галузі є:

- 1) збільшення до 2020 року порівняно з 2012 роком обсягу валової сільськогосподарської продукції у 1,3 рази [54];
- 2) збільшення щороку обсягів експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції на 3-4 відсотки [54];
- 3) зростання розміру середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства до середнього за галузями економіки [54].

Продовольчу безпеку планується забезпечити шляхом пропонування основних видів вітчизняної сільськогосподарської продукції (зерна, молока, м'яса, цукру, яєць, олії соняшникової, овочів) на рівні не менш як 80 відсотків попиту внутрішнього ринку [54, 55].

Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції передбачається забезпечити шляхом зменшення щороку витрат енергетичних ресурсів на 1 тону виробленої продукції в середньому на 1-2 відсотки, створення та функціонування саморегулювальних організацій у всіх галузях сільського господарства та збільшення щороку на 1 відсоток питомої ваги сільськогосподарської продукції, що реалізується за довгостроковими контрактами, у загальному обсязі її реалізації [54].

Пріоритетними напрямками досягнення стратегічних цілей є:

- 1) збільшення обсягів виробництва вітчизняної сільськогосподарської продукції з урахуванням вимог до забезпечення продовольчої безпеки держави та можливості реалізації її експортного потенціалу [54];
- 2) адаптації технічного регулювання безпечності продукції до вимог ЄС і СОТ [54];
- 3) зниження ринкових ризиків для сільськогосподарських товарів виробників у результаті урізноманітнення ринкових інструментів (страхування, гарантійні фонди, форвардна торгівля, торгівля деривативами, електронна торгівля тощо) [54].

Наступна передумова - налагодження торгових міжнародних зв'язків, які дозволять Україні щорічно нарощувати обсяги реалізації сільськогосподарської продукції.

Зокрема, 25 квітня 2018 року відбулося останнє засідання, в ході якого було обговорено комплекс актуальних питань співпраці між Україною та ЄС, а саме, сільське господарство та розвиток сільської місцевості, ріка Дунай, транскордонне та регіональне співробітництво, політика у галузі рибальства та морська політика [56].

Сторони домовились про те, що Україна продовжуватиме реформування сільського господарства та виконання заходів пов'язаних з імплементацією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також продовжуватиме процес реформування регіональної політики, зокрема, шляхом імплементації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року. ЄС продовжить ділитися своїм досвідом і знаннями в різних сферах розвитку сільського господарства та сільських територій, та інформацією щодо розширення Європейського інструменту сусідства та партнерства [23, 27, 56].

У Європейському Союзі аграрна політика (САП ЄС) структурована за двома рівнями: ринкові заходи та сільський розвиток. Свого часу це було обумовлено соціальними та екологічними проблемами сільської Європи, нижчою, порівняно з містом, якістю життя на селі, кліматичними змінами, що впливають на продуктивність сільського господарства, нерівномірністю регіонального розвитку тощо [23].

Триєдине розумне, стає і всеохоплююче зростання базується на чотирьох ключових принципах, таких як: життєдіяльність у рамках екологічних обмежень; забезпечення здорового і справедливого суспільства; запровадження демократичного управління; відповідальне використання якісних наукових досліджень, тобто розроблення та реалізація політики на основі наукових доказів, враховуючи застереження вчених, а також суспільні відносини і цінності [23,56].

У контексті стратегічних пріоритетів «Європа 2020» політика сільського розвитку орієнтується на:

- підтримку нових знань, навичок, зелених технологій;
- стимулювання розвитку соціальних інновацій;

- розвиток місцевого потенціалу, диверсифікацію сільської економіки, розвиток місцевих ринків і робочих місць;
- дослідження альтернативних можливостей реструктуризації сільського господарства;
- підвищення ефективності використання ресурсів для підтримки базових рівнів виробництва продуктів харчування, кормів і відновлюваних джерел енергії та забезпечення екологічними суспільними благами;
- скорочення викидів, підвищення поглинання вуглецю та розвиток біоенергетики;
- забезпечення сталого управління земельними ресурсами та боротьбу із втратою біорізноманіття [23].

Отже, компанія «Кернел-Трейд» має не тільки опиратися на дії національних органів влади, але й слідкувати за тенденціями європейського ринку й внутрішньою політикою, яка спрямована на стале виробництво екологічної продукції.

Система управління ризиками спрямована на ідентифікацію ризиків, їх оцінку та визначення пріоритетності, а також на моніторинг та зворотній зв'язок. Крім того, вона інтегрована у процес прийняття рішень керівництвом та Радою директорів компанії [41].

В рамках процесу управління стратегією групи, директори визначають та здійснюють управління ключовими (важливими) ризиками шляхом розробки детальних планів їх зниження. Процес визначення основних ризиків, їх ранжування та зниження здійснюється робочою групою на чолі з фінансовим директором, до складу якої входить начальник відділу контролінгу та керівник відділу внутрішнього аудиту [42, с. 41-47].

Зовнішні та внутрішні ризики компанії, в цьому випадку, й будуть створювати передумови для покращення міжнародної діяльності, бо вони штовхають підприємство на шлях саморозвитку та самовдосконалення задля збільшення економічного ефекту та підтримання позитивного статусу

підприємства. Внутрішні та зовнішні ризики, які впливають на стратегічне управління компанії, можна поділити на наступні групи:

I. Виробничі ризики:

1) Низький рівень врожайності в країні.

Слабкий врожай насіння соняшнику в Україні може негативно впливати на використання потужностей олійноекстракційних заводів Компанії, що відображається на зниженні її прибутку та фінансовому стані [42, 50].

Шляхи покращення:

- a) Диверсифікація бази активів (соняшникових та зернових полей). Заводи компанії по переробці насіння соняшнику розташовуються з півдня на північний схід України, у поясі вирощування соняшника. Планується ввійти в західний регіон України, побудувавши там олійноекстракційний завод. З огляду на те, що виробництво насіння соняшника в основному знаходиться безпосередній близькості від заводів, цей підхід знижує залежність від погодних коливань в будь-якому окремому регіоні [42, с. 41-47].
- b) Використання комплексного аналізу балансу пропозиції-попиту на насіння соняшника на основі офіційної статистики, ринкових консенсус-прогнозів, інформації сільських господарств і закупівельних груп, вивчення умов вирощування культури шляхом моніторингу супутникових знімків. Цей аналіз додатково має застосовуватись в стратегії закупівель [53].

Значна частина експорту зерна та логістики залежить від сторонніх фермерів. Тому низький врожай може призвести до зниження рентабельності у всьому ланцюгу утворення вартості.

Шляхи покращення:

- a) Диверсифікована база забезпечення поставок: мережа має покривати всі регіони України. Власне сільгоспвиробництво має забезпечувати внутрішні обсяги для інших напрямків діяльності [53].
- b) Моніторинг виробництва зерна у регіонах.

2) Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію

Агробізнес безпосередньо залежить від цін світового ринку сільськогосподарської сировини рослинного походження, на відміну від сегментів соняшникової олії, зернотрейдингу та логістики. Значне зниження цін на зерно, вироблене агробізнесом компанії, може суттєво знизити прибутковість її агробізнесу [42, с. 41-47].

Шляхи покращення:

- а) Хеджування цін на зерно. Наразі використовується широкий спектр інструментів хеджування, включаючи ф'ючерси та опціони Чиказької товарної біржі по кукурудзі та сої, преміальні форвардні контракти на сировину, що походить з Чорноморського басейну та прямі форвардні контракти. Стратегічно компанія має застрахувати 75% урожаю наступного року до його збирання, замість 60%, що були застраховані цього сезону. Фізичні контракти на поставку зазвичай використовуються для короткострокового хеджування, як правило, протягом шести місяців [42, с. 41-47].
- б) Детальний аналіз основ світового ринку сільськогосподарської сировини рослинного походження: дочірня компанія Avere надає аналітичну інформацію світового ринку сільськогосподарської продукції, що допомагає у встановленні термінів та цін операцій з хеджування [41].

Значна динаміка цін на соняшкову олію за короткий періоду часу протягом року може мати негативний вплив на дохід компанії, особливо за наявності відкритої позиції.

Шляхи покращення:

- а) впровадження політики «Збалансованого бронювання»: купувати насіння соняшника на спотовій базі, і у той самий час укласти форвардні контракти на продаж соняшникової олії, таким чином фіксуючи ціну продажу та обсяги заздалегідь. Хоча ця політика дозволить зменшити більшу частину ризику, певна невідповідність між періодом закупівлі насіння соняшнику та попитом на їстівні олії може спричинити залежність від нестабільності цін, що зростають протягом певних періодів [42, с. 41-47].

II. Операційні ризики:

1) Забезпечення прав на землю та розмір земельного банку

Компанія орендує землю, на якій здійснює операції, у численних приватних власників в Україні на середній термін близько десяти років. Хоча ці контракти тягнуть за собою першочергове право на продовження договору оренди, компанія може не продовжити певні договори з оренди землі внаслідок зростаючої конкуренції за земельні ділянки з іншими сільськогосподарськими операторами, що може призвести до зменшення площі оброблюваних земель [42, с. 41-47].

Шляхи покращення:

- a) Відмінна репутація Компанії в регіонах її присутності. «Кернел-Трейд» намагається позитивно виділити себе серед конкурентів через надійність, активну підтримку громад та сприяння сталим методам ведення сільського господарства [42, с. 41-47].
- b) Підписання договорів емфітевзису (договори про довгострокову оренду землі), згідно з якими усі орендні платежі сплачуються орендодавцю однією сумою під час підписання договору. Це дозволить компанії забезпечити її сільськогосподарські операції на набагато більш тривалий термін порівняно з типовими контрактами на оренду сільськогосподарських земель [41].
- c) Державна реформа ринку сільськогосподарських земель в Україні.

2) Управління інвестиційними проектами

З огляду на масштабну програму капіталовкладень компанії (будівництво терміналу з перевалки зерна, будівництво нового заводу з переробки олійних культур та суттєва модернізація існуючих заводів, будівництво елеваторів), існує ризик управління проектами, що може спричинити затримки виконання та / або додаткові витрати [42, с. 41-47].

Шляхи покращення: Інтенсивне управління проектами. Кожен проект має керуватись статутом інвестиційного проекту, який визначає цілі, бюджет, етапи доставки, графіки, терміни, команду проекту, визначення/оцінку/

управління ризиками проекту, оцінку бізнес-кейсу та техніко-економічне обґрунтування. Має проводитись контроль якості проектної документації для інвестиційних проектів з будівництва незалежною експертною компанією. Технічні характеристики нових будівельних проектів повинні оцінюватись, змінюватись та затверджуватись усіма суміжними бізнес-сегментами [42, с. 41-47].

3) Управління торговою позицією

Неефективне управління торговою позицією може спричинити збитки.

Шляхи покращення: Ліміти на позицію (довга / коротка) повинні контролюватись щодня, а також обмежуватись економічна вартість ризику, щоб контролювати позицію трейдерів.

4) Пізня збиральна компанія

Існує ризик часткової втрати врожаю через пізню збиральну кампанію в результаті відсутності потужностей для транспортування та зберігання врожаю. Несвоєчасна підготовка до нової посівної кампанії внаслідок пізнього збирання врожаю може призвести до зниження врожайності в наступному році [42, с. 41-47].

Шляхи покращення:

- а) Більш інтенсивне використання транспорту третіх сторін.
- б) Оптимізація мережі елеваторів: будівництво, щонайменше, двох нових елеваторів і значно модернізувати існуючі.

5) Шахрайська діяльність

Компанії залежать від ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього шахрайства, від простої крадіжки до шахрайських процедур у закупівлях та конфліктів інтересів. Невиконання одним з важливих контрагентів компанії своїх зобов'язань по контрактам може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства [42, с. 41-47].

Шляхи покращення:

- а) Постійне вдосконалення бізнес-процесів з періодичними перевітками, що проводяться внутрішніми аудиторами: централізація складської системи в

агробізнесі, вдосконалення моделі закупівель, розробка аналітичних процедур, спрямованих на ідентифікацію ризиків шахрайства.

- b) Консервативна політика ризику контрагентів: при закупівлі зерна та насіння соняшнику від фермерів мають майже не здійснюватись будь-які авансові платежі, якщо у немає встановленої кредитної лінії з забезпеченою поставкою на фіксовану дату [42, с. 41-47]. Продаючи товари на міжнародних ринках, мають здійснюватись поставки як за акредитивами, так і з обмеженням ризику контрагента, укладаючи угоди лише з надійними світовими компаніями.

III. Ризики для забезпечення безперебійного функціонування бізнесу:

1) Загальні ризики ІТ та інформаційної безпеки

Втрата або розкриття ключової інформації може загрожувати діловим операціям та розвитку бізнесу. Завдяки впровадженню бізнес-додатків, що є частиною операційних процесів і основою при прийнятті важливих рішень, компанія почала залежати від безперебійності роботи цих програм, а також від ІТ-інфраструктури, яка обслуговує ці додатки [42, с. 41-47].

Шляхи покращення:

- a) Розвиток надійності програм, які захищають від вірусних атак (захисту від хакерських програм, захисту мережевих сегментів, захисту даних працівників, управління безперебійністю функціонування, управління привілейованими обліковими записами) [42, с. 41-47].
- b) Впровадження політики безперервності функціонування ІТ та відновлення даних.

2) Кадровий ризик

Нестача персоналу, низька кваліфікація кадрів та неможливість повноцінної заміни, ведення та підтримки ефективності та продуктивності процесів [41].

Шляхи покращення:

- a) Управління кадровим потенціалом, професійний розвиток та навчання співробітників.

- b) Поліпшення умов праці та інфраструктури для персоналу.
- c) Залучення працівників за допомогою ефективної системи ключових показників ефективної діяльності.
- d) Ефективний підбір кадрів, зокрема студентів. Компанія, застосовуючи нові інформаційні технології, створює інтерес з боку юних кадрів, які б хотіли спробувати працювати в інноваційному секторі [42, с. 41-47].

3) Відповідність екологічним стандартам

Ризик тимчасового припинення діяльності виробничих активів через порушення екологічного законодавства та можливі протести місцевих громад, пов'язані з екологічними ризиками.

Шляхи покращення:

- a) Створення робочих груп для синхронізації заходів щодо контролю за дотриманням екологічних стандартів.
- b) Підготовка відповідного персоналу щодо дотримання екологічних норм.
- c) Визначення територій з підвищеним ризиком порушень екологічних стандартів [42, с. 41-47].

Успіх міжнародної діяльності «Кернел-Трейд» залежить від багатьох факторів: врожайності, методів виробництва рослинних культур, нових законів в аграрній сфері національної політики, конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зміна міжнародних стандартів, тощо.

Передумови для покращення міжнародної діяльності «Кернел-Трейд» будуються на визначенні ризиків компанії, що стосуються обох ринків (національного та міжнародного), для того щоб після ідентифікації потенційних ризиків можна було розробити шляхи їх подолання або були штучно створені передумови для покращення діяльності. Національна політика українського уряду прямо впливає на створення гарних умов здійснення міжнародної діяльності. За період з 2010 по 2016 рік виробництво сільськогосподарської продукції зросло на 35,8 відсотка, зокрема на сільськогосподарських підприємствах - на 59,8 відсотка [50]. Європейська політика спрямована на підтримку внутрішніх виробників, створюючи

жорсткі умови для імпорту продукції, зокрема квоти, сталі стандарти, тощо. Хоча український виробник дуже цінується на західному ринку. Європейська політика сільського розвитку покликана зберігати життєздатність сільської місцевості шляхом запровадження програм розвитку села для надання інвестицій, модернізації і підтримки активності місцевого населення як у сфері сільського господарства, так і несільськогосподарських видів діяльності. Така політика буде сприяти економічному розвитку ТОВ «Кернел-Трейд», але ця передумова буде можлива лише при вході України в Європейський Союз.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Кернел-Трейд» - найбільш в Україні експортер соняшникової олії, а також входить в трійку лідерів з експорту зернових культур. Компанія була заснована в 1995. За 24 роки підприємство стрімко розвивається, впроваджує сучасні стандарти менеджменту, модернізує заводи, включає соціальну та екологічну відповідальність на рівень з отриманням доходу.

У 2018 фінансовому році чистий дохід компанії склав 2,4 млрд. дол.США, левову частку якого займає дохід від реалізації олійноекстракційної продукції. Експорт соняшникової олії до країн ЄС за останній рік знизився сумарно на 431.8 тис МТ. Низький врожай насіння соняшнику у поєднанні з високим попитом з боку вітчизняних переробників цілком очікувано знизили маржу переробки до 49 дол. США за тону соняшникової олії у 2018 ФР. Це один з наслідків зниження експорту олії. Також, деякі країни споживають лише оливкову олію, тому немає потреби в великій кількості соняшникової. Експорт зернотрейдингу ТОВ «Кернел-Трейд» за останні п'ять років підвищився саме до розвинутих європейських держав: Данія (в 6 разів в порівнянні з 2017ФР), Франція (в 18 разів), Великобританія (в 2,5 рази), Німеччина (в 5 разів). Причиною цьому стало підвищення авторитету української сировини, як екологічної, а також політика співпраці в рамках Угоди Асоціації з ЄС.

Було проведене оцінювання стратегічного управління ТОВ «Кернел-Трейд», для якого використовувався спочатку метод особистого опитування. Суть цього метода полягала в тому, щоб керівник відділу якості та працівники міжнародного відділу дали оцінки стратегічному управлінню міжнародної діяльності компанії. На даних опитування була вирахована середньо зважена оцінка (9,067 з 10), що доводить високий рівень ставлення компанії до довгострокового планування. Наступним етапом було анкетування менеджерів та працівників за методикою моделі оцінки якості EFQM, результати якої підтвердили, що компанію можна відносити до тих, яка може вважатись еталонною. Методи оцінювання допомогли проаналізувати сучасний стан стратегічного управління компанії та, на основі результатів, розробити нові стратегії покращення діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

Передумови покращення стратегічного управління міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» можна поділити на два блоки:

1. Зовнішні передумови (зміна національної політики, стратегічні цілі розвитку аграрного сектору, налагодження торгових міжнародних зв'язків, які дозволять Україні щорічно нарощувати обсяги реалізації сільськогосподарської продукції).

2. Передумови, які базуються на виокремленні ризиків компанії (рівень врожайності в країні, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, шахрайська діяльність, тощо).

Ефективна розробка стратегії управління конкурентоспроможності ТОВ «Кернел-Трейд» має орієнтуватися на інноваційний та логістичний підходи. Завдяки бізнес моделі та активним інноваційним розробкам компанія має конкурентні переваги серед інших підприємств на зовнішньому ринку, тому потрібно усувати вузькі місця у цих процесах та оптимізувати ресурси компанії та створювати інноваційні рішення на базі переформування неефективних потоків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1. Пропозиції щодо покращення стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Кернел-Трейд»

Після проведення оцінювання якості стратегічного управління за Європейською моделлю, підприємство «Кернел-Трейд» може бути порівняна з такими еталонними компаніями як Bosch, Philips, BMW Group, Siemens, які регулярно перевіряють ефективність свого стратегічного управління саме за цією моделлю оцінки.

Отже, для того, щоб компанії залишатись на такому ж високому рівні, як за оцінкою працівників, так і за розміром експорту, потрібно розвиватись і на далі. Покращення міжнародної діяльності мають прослідковуватись в обох експортних сегментах, але підходи мають бути різними. Автором запропоновані наступні кроки до покращення міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

Пропозиції, що допоможуть підвищити сукупний обсяг експорту соняшникової олії, включають в себе пришвидшення будівництва нового переробного заводу, модернізацію приладів виробництва, пошук кращої маркетингової стратегії, просування високоолеїнового соняшника, тощо.

У 2019 році соняшник залишався найбільш рентабельним урожаєм, як правило, для аграріїв в Україні, але тимчасова слабкість цін на соняшникову олію протягом сезону відштовхувала фермерів надалі збільшувати площі під квіткою соняшника на 2020 рік [50]. За останніми польовими даними компанія має сподіватись на 15,2 мільйона тонн насіння соняшникової квітки в Україні в 2020 фінансовому році, що забезпечить міцне постачання насіння на національному та міжнародному ринках [47].

Протягом 2017 року ціна чорноморського FOB на соняшниковій олії коливалася між 620-750 доларами США за тонну олії, досягнувши свого 10-річного мінімуму у грудні 2018 року [42].

По-перше, пропонується ввести в експлуатацію найбільший в Україні завод з переробки олійних культур у західній частині України - регіон з високим потенціалом для подрібнення насіння соняшнику – Староконстантинівський завод раніше ніж на початку 2022 рока, а до середини 2021. Так, вклавши 180 мільйонів доларів США в його модернізацію [41], та прискоривши роботу до весни 2021 року, можна одразу додати 1 мільйон тонн щорічної переробної потужності до портфеля, тому що статистичні дані врожаю на 2020 рік це дозволять зробити. Це буде вже не 3,2 млн тонн як у 2018, а до 4 млн в 2021 році, що допоможе вдвічі підняти рівень експорту до Європи.

По-друге, потрібно розуміти, що рівень споживання соняшnikової олії в Європі низький, бо більша частина європейських країн вживають оливкову олію, вважаючи її найбільш прийнятною до здорового раціону харчування. Тому потрібно провести маркетингові заходи щодо просування даного типу олії. За даними статей та опитувань інтернет видання Latifundist [55] та Європейської комісії [23] виявлено, що європейці віддадуть перевагу лише високоолеїновій олії над оливковою.

Високоолеїновий соняшник — це соняшник із вмістом в олії олеїнової кислоти Омега-9 (мононенасичена жирна кислота) понад 82 % і низьким умістом лінолевої кислоти Омега-6 (поліненасичена жирна кислота) [58]. Даний тип соняшнику виведено традиційними методами селекції, і генетичний потенціал вмісту олеїнової кислоти у ньому є найвищим серед усіх олійних культур — до 95 %. Олія, виготовлена з такого соняшнику, має безліч корисних властивостей і навіть може конкурувати з оливковою олією. Високоолеїнова соняшnikова олія характеризується найвищим умістом вітаміну Е (альфа-токоферолу) — 45 мг/100 г [59]. Таким чином, вона є природним антиоксидантом, що зміцнює імунітет людини, зменшує ризик

виникнення ракових захворювань і хвороб серцево-судинної системи, які наразі стали основною причиною смертності серед населення [58].

Основними причинами підвищення попиту на високоолеїнову соняшникову олію на європейському ринку стала популяризація у розвинених країнах здорового харчування, а також потреба світової олієжирової промисловості у нових видах олії, які мають необхідні якості, але при цьому є дешевшими порівняно з олією з аналогічними характеристиками, наприклад оливковою.[59] Наразі частка високоолеїнового соняшнику в структурі виробництва в Україні невелика і становить близько 4 % [50], утім світові тенденції вказують на ширші перспективи розвитку цього напрямку в нашій країні. Для ТОВ «Кернел-Трейд» вирощування високоолеїнового соняшнику може стати унікальною можливістю одержати додатковий прибуток із кожного гектара без додаткових витрат (технологія вирощування високоолеїнового соняшнику не відрізняється від звичайного).

Експерти інтернет видання Latifundist оцінюють світовий попит на таку олію більш ніж у 2,5 млн тонн на рік, у тому числі приблизно 800 000 т припадає на ринок Європейського союзу [55]. Уже зараз така олія коштує на 13 % дорожче за звичайну соняшникову [60]. Отже, ТОВ «Кернел-Трейд» слід пропонувати європейським партнерам такий вид олії, він принесе більший прибуток. Слід зазначити, що підприємство вже експортує високоолеїновий соняшник до Австрії, Кіпру, Чехії, Естонії, Греції та Франції, але її частка досить низка. В середньому співвідношення експорту високоолеїнового соняшнику до звичайної соняшникової олії становить 1 до 10. Статистичні дані перерахованих країн за минулий фінансовий рік зображені в таблиці 3.1.

По-третє, пропонується вкладати в нову синергетичну діяльність з виробництва зеленої енергії з біомаси, інвестуючи щонайменше 150 мільйонів доларів США (середня ціна, взята з прикладу європейських компаній) [55, 62, 63].

Такий вид бізнесу відповідає цілям сталого розвитку та є рушійною силою європейських аграрних компаній. Підписання Угоди про Асоціацію не

має на увазі тільки покращення торгівлі, але й пропонується брати найкращі приклади з модернізації національних підприємств до європейських стандартів.

Таблиця 3.1.

Співвідношення експорту високоолеїнового соняшника до звичайної соняшникової олії у 2018/2019ФР (у 1000МТ)

<i>Країна</i>	<i>Обсяг експорту високоолеїнового соняшника</i>	<i>Обсяг експорту соняшникової олії</i>	<i>Співвідношення</i>
Австрія	37	121	1/3.27
Кіпр	2	48	1/24
Чехія	12	118	1/9.83
Естонія	22	52	1/2.36
Греція	1	23	1/23
Франція	13	91	1/7

Джерело: розроблено автором

Проект буде справді трансформаційним доповненням до бізнесу з переробки олійних культур. Використавши таку першу перевагу, Кернел стане першою аграрною компанією в Україні, що займається такими проектами когенерації тепла та електроенергії, що зробить їх більш конкурентоспроможними щодо колег.

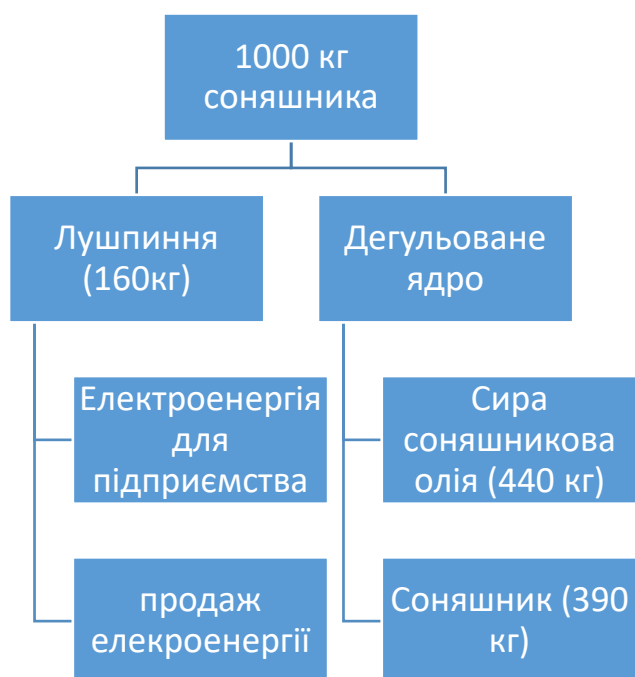


Рис. 3.1. Переробка соняшника

Джерело:[42]

Перевага таких інвестицій:

- 1) Привабливий тариф на "зелену енергію" в Україні: 0,12€ / кВт / год до 31 грудня 2029 року [53].
- 2) Синергія проти будівництва ТЕЦ: існуюча інфраструктура та забезпечені запаси біомаси.
- 3) Використання вантажних залізничних вагонів / зменшення логістичних витрат.

Пропозиції, що допоможуть підвищити сукупний обсяг експорту всіх зернових культур, включають в себе: швидше побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн [41], введення в експлуатацію двох нових силосів поблизу нового терміналу; повноцінне використання залізничних вагонів, збільшення частки експортних продажів CIF (у портах призначення).

За статистичними оцінками Міністерства агрополітики оцікується, що врожай зернових в Україні в 2020 збільшиться до 73 мільйони тонн, в основному за рахунок пшениці, а виробництво кукурудзи залишається незмінним [53]. Це забезпечить достатній обсяг для високого використання інфраструктурних потужностей зерна по всій країні.

Хоча, якщо оцінити поточну потужність великих спеціалізованих терміналів експорту зерна в Україні, то це 60 мільйонів тонн на рік (включаючи нещодавно введений в експлуатацію 5-мільйонний термінал Cargill в порту Південний) [53]. На додаток до цього є близько 15 мільйонів тонн ємності для маленьких і неспеціалізованих гравців, які не є ефективними, часто не мають глибини в причалі, і тому вони недостатньо використовуються.

За останні кілька років неефективна залізнична логістика стала бар'єром для ефективного вивезення зерна з України. Ринок зіткнувся з дефіцитом вантажних вагонів і залізничних тяг, що ставить під загрозу виконання експортних контрактів і збільшує витрати на зернових експортерів. У той час як ринок рухомого складу був дерегульований у 2018 фінансовому році, і все більше приватних гравців почали вкладати кошти у власний парк залізничних

вагонів (включаючи ТОВ «Кернел-Трейд»), залізнична тяга все ще залишається у власності державного перевізника, що викликає неефективність в логістиці через халатне відношення постачальника та застарілі тяги [41]. Найважливіший напрямок в силосному бізнесі також передбачає залізничну логістику. Прагнучи покращити оборот рухомого складу, Українська залізниця прийняла нові правила оформлення вантажних залізничних вагонів. Отже, силоси, здатні завантажувати повний потяг (54 залізничні вагони) на день, в основному виділяються залізничними вагонами у високий сезон [42]. Тому різноманітні непродуктивні та неефективні сховища зерна стикаються з труднощами з доступом до вагонів, і гравці ринку почали вкладати кошти у будівництво нових силосів та переробки існуючих.

Отже, для покращення експорту зерна пропонується, по-перше, пришвидшити будівництво власного експортного терміналу, що дозволить скоротити витрати за використання інших експортних пунктів, а також допоможе експортувати в більших обсягах без затримок третіх сторін.

В Україні Kernel є власником TransBulkTerminal - одного з найбільших об'єктів в країні з 4,8 мільйонами тонн щорічної переробки зерна, розташованого в глибоководному порту Чорноморськ, Одеська область [41]. Поруч із цим пропонується швидше побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн. Так, два термінали зможуть перевозити до 7-8 млн тонн зерна вже за 2020ФР. Разом з цим, необхідно ввести в експлуатацію, щонайменше, два нових силоси, які будуть розміщені на шляху до Чорноморська. Дана пропозиція спростить доставку та зменшить її час.

По-друге, ТОВ «Кернел-Трейд» має збільшити частку експортних продажів CIF (у портах призначення), скорочуючи обсяги продажів на основі FOB (у портах України). Це спростить логістику і дозволить отримувати додатковий прибуток.

По-третє, необхідно покращити стратегічне управління логістикою підприємства, що є однією з найважливіших складових для ефективного експорту зернових культур, для цього потрібне повноцінне використання

залізничних вагонів. Очікується, що компанія зможе перевезти 6,7 мільйона тонн вантажу (зерно, олійні культури, соняшникова мука) флотом у 2020 році [41, 47].

Згідно з дослідженням 2017-2018 антимонопольного комітету України, на думку учасників агроринку ринку – операторів рухомого залізничного складу та вантажовідправників, основним бар'єром вступу на ринок залізничних перевезень є неможливість, відповідно до чинного законодавства, використовувати власний тяговий рухомий склад (локомотиви) для здійснення перевезення залізничними коліями загального користування, у зв'язку із чим немає можливості здійснювати самостійне перевезення вантажів клієнтів [65, с.13].

АТ «Укрзалізниця» є єдиним перевізником залізничними коліями загального користування на території України. Усі транспортно-експедиторські компанії надають свої послуги саме через АТ «Укрзалізниця», тому в АТ «Укрзалізниця» не може бути реальних конкурентів на ринку вантажних залізничних перевезень [66].

За інформацією АТ «Укрзалізниця», «наразі, крім АТ «Укрзалізниця» налічуються 603 оператори рухомого залізничного складу, з них 79 власників володіють парком вагонів більш ніж 200 одиниць. Найбільшими операторами на ринку України (крім АТ «Укрзалізниця») є: ТОВ «Лемтранс» - 21 308 вагонів, ТОВ «Металургтранс» 3 606 вагонів, ТОВ «Євразтранс Україна» - 3 213 вагони, ТОВ «Рейл лоджістікс» - 2 939 вагони та ПрАТ «Укренерготранс» - 2 876 вагони [65, 21]. Саме ці оператори є основними конкурентами АТ «Укрзалізниця» на ринку маршрутних перевезень високовартісних вантажів».

Підприємство почало застосовувати суворий графік відвантажень. Це спільний проект з державною монополією Української залізниці щодо впровадження руху зернових поїздів за чітким графіком [41]. Будучи першою подібною ініціативою в Україні, він має на меті збільшити оборот флоту більш ніж удвічі, забезпечити більш ефективне логістичне планування колективом ТОВ «Кернел-Трейд» та підвищити ефективність всієї системи у випадку,

якщо проект буде широко прийнятий іншими операторами. Пропонується транспортувати щонайменше тонну зерна, застосовуючи суворий графік роботи в 2020 році.

Були виділені наступні недоліки користування послугами АТ «Укрзалізниця» :

1. Порухення термінів доставки; вагони, які за нормативним строками доставки повинні перебувати в дорозі 7 – 8 днів, фактично можуть прямувати в пункт призначення протягом 20 діб. Також вагони простоюють тижнями на проміжних станціях у «залишених поїздах», як наслідок, порушуються терміни доставки вантажу за контрактами, що тягне за собою штрафні санкції від покупців, псування вантажу під час перевезення, вимушене повернення вантажу на станцію навантаження [65, с. 47-49];

2. Незадовільний технічний і санітарний стан вагонного парку, незадовільна реалізація заявок щодо забезпечення вагонами (діє фактор вибіркового ставлення під час розподілу вагонів між промисловими підприємствами регіону), систематична подача брудних порожніх вагонів під навантаження, наявність застарілих моделей напіввагонів з малою місткістю, що обмежує їх використання. За відмову від вагона залізниця стягує штраф [65, с. 47-49];

3. Дефіцит справного вагонного й рухомого парку, використання спеціалізованих вагонів під неосновні (для окремого типу вагона) вантажі; Доводиться власними силами підтримувати нормальний стан вагона (зачистка, промивання), а в цей же час нараховується плата за користування вагоном [65, с. 47-49];

4. Відсутність контролю та відповідальності АТ «Укрзалізниця» щодо розукомплектування рухомого складу й розкрадання частин рухомого складу на шляхах загального користування, що призвело до зростання кількості розукомплектованого рухомого складу, виникнення чорного ринку запчастин та зниження безпеки руху, збільшення випадків транспортних подій на шляхах АТ «Укрзалізниця». [65, с. 47-49];

5. Короткий пільговий час для завантаження вагона (45 годин) і висока плата за перевищення пільгового часу (1 350 грн/доба). Враховуючи періодичну неспроможність АТ «Укрзалізниця» надавати свої вагони через експедиторів вчасно (які не відповідають за залізничні шляхи, локомотиви і т. д.), пільговий час завантаження є необґрунтовано коротким [65, с. 47-49];

Були перераховані лише найсуттєвіші проблеми, які можуть виникати у підприємств, тому цей лист не є вичерпним. Пропозиції ТОВ «Кернел-Трейд» щодо вдосконалення стратегічного управління перевезенням зернових культур для експорту будуть наступні:

- 1) придбати 500 абсолютно нових вагонів для тестування ринку та операцій, що будуть відповідати сучасним світовим стандартам;
- 2) створення кредитних та лізингових програм щодо придбання вагонів з умовами, аналогічними або наближеними до встановлених в Європейському Союзі;
- 3) раціональне використання вагонів як АТ «Укрзалізниця», так і приватних, а саме: уникнення/зниження зустрічних пробігів порожніх вагонів;
- 4) утримання робочого парку локомотивів у необхідній кількості, яка відповідає наявним обсягам перевезень вантажів та рухомого складу;
- 5) демонополізація ринку локомотивної тяги (створення належної законодавчої бази та видача дозволів на використання приватної тяги на магістральних коліях) ;
- 6) посилення контролю та відповідальності АТ «Укрзалізниця» за розукомплектування та розкрадання частин рухомого складу на шляхах загального користування станціях [65, с. 49-51];
- 7) перехід до глобальної маршрутизації (розширення фронтів навантаження, інтенсивність навантаження).

Економічне обґрунтування запропонованих заходів, щодо покращення стратегічного управління міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», описане в пункті 3.3. даного розділу.

3.2. Стратегічні альтернативи міжнародної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції

У розпорядженні підприємства є чотири стратегічні альтернативи: обмежене зростання, зростання, скорочення, поєднання цих варіантів.

ТОВ «Кернел-Трейд» є лідером на українському ринку та провідним виробником і експортером соняшникової олії на світовому ринку. Тому, варіант із скороченням виробництва не може бути актуальним для утримання перших позицій. Підприємство має поєднати стрімке зростання із обмеженням.

Обмежене зростання вибирає більшість організацій. При виборі цієї альтернативи в якості цілей використовуються минулі досягнення фірми, скориговані з урахуванням інфляції [4]. Вона застосовується в зрілих галузях зі статичними технологіями, коли організацію в цілому цілком задовольняє її положення [4, 5]. Бачимо, що всі ці пункти відповідають позиціям Кернел. Це буде найпростіший, зручний і найменш ризикований напрям дій для обраної організації.

Стратегія зростання полягає в серйозному щорічному підвищенні рівня короткострокових і довгострокових цілей в порівнянні з показниками ефективності попереднього року [4]. Це друга за частотою вибору альтернатива, характерна для галузей з швидко змінюються технологіями. Тут йдуть розбіжності для компанії, тому що, в випадку Кернел, технології виробництва не дуже швидко змінюються. Хоча модернізація обладнання для виробництва соняшникової олії та сховища для зерна мають гарні тенденції, й європейські країни удосконалюють їх, ці нововведення поступаються швидкості ІТ та авто галузям, де зміни відбуваються кожного місяця. Її вибирають і керівники, охочі вивести свої фірми з млявих ринків шляхом диверсифікації.

Стратегії поєднання всіх альтернатив звичайно дотримуються крупні фірми, активно діючі в декількох галузях. Стратегія поєднання є комбінацією вище перелічених альтернатив [67]. На стратегічний вибір керівників

впливають різні чинники: ризик, знання минулих стратегій, реакція на думку власників, чинник часу [68].

У компанії є три напрямки експортної діяльності. Для кожного напрямку має бути своя стратегічна альтернатива, тому що частка Кернел на ринку соняшникової олії набагато більша за частку експорту зерна. Побудуємо матрицю БКГ експортованої продукції, щоб оцінити товарний портфель компанії.

Таблиця 3.2.

Показники для побудови матриці БКГ ТОВ «Кернел-Трейд»

Показник	Соняшникова олія	Зерно	Нішові культури зерна (гречка)
Частка в експорті Кернел	22,19%	9,9%	6,3%
Частка в експорті найближчого конкурента	8,57% (компанія ДП "САНТРЕЙД")	13,7% (компанія НІБУЛОН)	17,8% (компанія ТЕРРА)
Відносна частка в експорті	3,98	0,72	0,35
Темпи росту ринку	8,2%	11,7%	18,4%
Питома вага в обсягах реалізації	41,3%	56,9%	1,8%

Джерело: розроблено автором на основі [42, 50, 69, 70]

Побудувавши матрицю (табл.3.2.) на основі даних з таблиці, можна побачити, що продукція компанії ділиться на два сегменти «Дійні корови» (Соняшникова олія) та «Важкі діти» (Зерно та Ніша).

Для покращення експорту соняшникової олії необхідно:

1. Застосувати стратегію «Утримання частки ринку»
2. Здійснювати інвестиції в модернізацію процесу виробництва (завод в Старонстянтинівці та ощадливе виробництво завдяки переробці відходів)
3. Здійснювати інвестиції в модернізацію продуктів (нова упаковка, нові бренди, тощо)
4. Підтримувати топове положення за ціною
5. Використовувати частину прибутку для підтримання товарів у категорії «Важкі діти»

Таблиця 3.3.

Матриця БКГ ТОВ «Кернел-Трейд»

<i>Величини росту</i>	<i>Високі</i>	<p>«Важкі діти»</p> <p>Зерно</p>	«Зірки»
	<i>Низькі</i>	«Собаки»	<p>«Дійні корови»</p>
		0,3 0,5 0,7 1	2,5 4
		Менше одиниці	
		Більше одиниці	
		Відносні частки ринку	

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.2.

Зараз компанія використовує наступні глобальні стратегії:

1. Стратегія глобалізації – соняшникова олія виступає як стандартизований за міжнародними сертифікатами продукт, характеристики продукту не залежать від особливостей кожної окремої країни;
2. Стратегія кооперації – взаємовигідне співтовариство з іноземними партнерами, з метою виходу на нові ринки.

Пропонується, поєднувати ці типи стратегій із стратегією інтенсивного росту, а саме стратегією глибокого проникнення. Використовувати наступну стратегію компанії потрібно задля захисту ринкових позицій, шлях репозиціонування соняшникової олії на європейському ринку, як олії для

здорового харчування (високоолеїновий соняшник); захисне ціноутворення; посилення збутової мережі завдяки Угоді про асоціацію України та ЄС.

Ще один шлях стратегічної альтернативи – стратегія інтегративного росту (зворотна інтеграція), яка проявляється через укладання ексклюзивних договорів поставок з європейськими компаніями. ТОВ «Кернел-Трейд» може придбати компанію, що буде займатися лише поставкою товарів до Європи, яку можна розмістити на Староконстантинівському заводі. Ця компанія буде поставляти вже бутильований товар, що допоможе збільшити дохід з продажу.

Для покращення експорту всіх видів зерна необхідно:

1. Прийняти стратегію «нарощування» шляхом значних інвестицій для отримання великої частки нових продажів
2. Прийняти стратегію «нарощування» шляхом викупу продуктів-конкурентів.
3. Сфокусувати зусилля на ниші ринку, у котрій можливе домінування.

Для традиційних видів зерна, які мають гарну тенденцію експорту в Європу, необхідно використовувати наступальну стратегію. Тут буде два варіанти атаки:

1. Лобова атака (у випадку, якщо ТОВ «Кернел-Трейд» вирішить, що потрібно сфокусуватись лише на традиційних культурах зерна). Ця стратегія буде вимагати велику кількість ресурсів, тому що компанія атакує в саме сильне місце головного конкурента (ТОВ «СП НІБУЛОН» [71]). Головне правило в цій стратегії: проводити вузьку атаку, тобто в один ринковий сегмент. Цим сегментом може бути пшениця або кукурудза, бо саме тут ТОВ «СП НІБУЛОН» виграє позиції у ТОВ «Кернел-Трейд» [41, 69, 71]. Потрібно знайти найслабшу точку конкурента – оренда експортних терміналів – та бити одним пострілом по найслабшому місцю. Як було запропоновано в пункті 3.1., компанії Кернел необхідно побудувати ще один експортний термінал в Миколаїві, який дозволить експортувати додаткові 4 млн тис тонн зерна, або здавати його в оренду іншим компаніям.

2. Флангова атака (у випадку, якщо ТОВ «Кернел-Трейд» вирішить, що фокус не лише на традиційних культурах зерна). Напрямок ударів даної атаки має фокусуватись лише на щось одне: географічний регіон, товар, постачальників або споживачів.

Додатково до наступальних стратегій було запропоновано ТОВ «Кернел-Трейд» використовувати стратегію диверсифікаційного росту, а саме концентричну диверсифікацію. Компанія має додати до свого портфелю новий вид діяльності, вже пов'язаний з її технологічною та комерційною сторонами. Мета, яку має поставити собі ТОВ «Кернел-Трейд», - досягнути синергетичного ефекту, обумовленого взаємним доповненням різних видів бізнесу і розширити базовий ринок. Отже, пропонується відкрити виробництво соєвого, вівсяного молока або мюслі. З точки зору, легкості відкриття нового типу продукції, швидше бути заключити контракти з фермерами або докупити обладнання для виробництва мюслі.

Мюслі бувають двох видів: традиційні і запечені. Запечені мюслі — це злакові пластівці доведені до хрусткого стану з додаванням сушених фруктів, горіхів, цукатів і меду [72]. До них відноситься гранола, кранчі. Зі злаків готують зернову основу — залежно від видів мюслі змішують вівсяні, пшеничні та кукурудзяні пластівці, рисово-вівсяні кульки [72]. Усі види цієї сировини виробляються компанією Кернел.

Для приготування органічних мюслі використовуються пластівці і зерна, які обробляються інфрачервоними променями. Їх змішують з сухими чи сублімованими фруктами і ягодами, медом, шоколадом, горіхами. Таких комбінацій є безліч. Таке приготування дозволяє смакувати мюслі як в «сирому» вигляді, так і заливаючи їх рідиною [72].

В січні-червні 2018 року в Україні було вироблено 3,9 тис. тонн продуктів типу «мюслі» на основі пластівців несмажених зернових культур, що на 9% перевищило показник аналогічного періоду 2017 року (3,6 тис. тонн) [50, 72]. Найбільшим виробником даної продукції традиційно є компанія

«Лантманнен Акса», на частку якої в звітний період припало 80% сукупного обсягу випуску [55].

Підсумовуючи, мюслі – це насичення організму збалансованими вітамінами, мінералами та амінокислотами для підвищення тону на цілий день. Продукт позитивно впливає на очищення нашого організму та добре втомлює голод на весь день. Це був би прибутковий новий напрямок компанії.

Для нішових видів зерна пропонується застосувати наступні види стратегій:

1. Стратегія лідерства в ніші. Вона буде актуальна, якщо ніша та обсяги продаж нішових культур зерна компанії прискорюються високими темпами.

2. Стратегія спеціалізації в ніші. Спрямувати зусилля на географічній спеціалізації, а саме збільшити поставки гороху, просо, квасолі, сочевиці, тощо [73, 74]. В європейських країнах зараз пропагандується здоровий спосіб життя, одним напрямком якого є веганський рух. Це чудова можливість збільшити експорт рослин для європейських прихильників сучасного руху без тваринних.

3. Стратегія просування продуктів. Для ТОВ «Кернел-Трейд» дана стратегія буде включати комплекс заходів по розвитку асортименту, створенню нових товарів, які втратили споживацький попит, розроботці бренду. Наприклад, можна створити рекламу на західних ринках щодо корисності гречки та легкості її готування та підкріпити це з ідеєю пропаганди здорового харчування.

Імплементація запропонованих стратегій допоможе підтримувати лідируючі позиції у сегменті експорту соняшникової олії, покращити рівень експорту нішових видів зерна, завдяки підняттю обізнаності про корисність даних культур серед європейців, та поборотись за позицію лідера з експорту традиційних видів зерна, піднявши частку експорту на 4-5%.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Доведемо економічну ефективність впровадження пропозицій з пункту 3.1. та стратегічних альтернатив пункту 3.2.

Отже, якщо ввести в експлуатацію завод в Староконстянтинівці, то обсяг олійних культур виросте на 1,5 млн тонн порівняно з 2018 та досягне відмітки в 4,6 млн тонн, що на 46% буде більший. Далі, експорт олії в 2018 році був 45% від загального обсягу. Тому, можна підвищити обсяг експортованої олії завдяки додатковим надходженням до нового заводу. З цих 1,5 млн тонн 75% буде йти на експорт, а інші 25% на збільшення частки на внутрішньому ринку. Тому, експорт соняшникової олії буде дорівнювати:

$$E_{\text{сон.ол.2021}} = E_{\text{сон.ол.2018}} + ((\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2021}} - \text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2018}}) * 0,75), \quad (3.1),$$

де $E_{\text{сон.ол.2021}}$ – Експорт соняшникової олії у 2021, тис тонн,

$\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2021}}$ – обсяг олійних культур, що оброблюються у 2021, тис тонн,

$\text{Обсяг}_{\text{обр.ол.2018}}$ – обсяг олійних культур, що оброблюються у 2018, тис тонн.

Розраховуємо експорт соняшникової олії у 2021:

$$E_{\text{сон.ол.2021}} = 1,413 + ((4,600 - 3,136) * 0,75) = 2,511 \text{ тис.тонн}$$

За даними річного звіту компанії, прибуток в 2018 ФР дорівнює майже 1,4 млрд дол., з них 65% від експортної олії. За даними Міністерства агрополітики України [53] та дослідженнями експертів інтернет агровидання Latifundist [55] середня світова ціна за тонну олії буде коливатись в межах 750-780 дол, внутрішня ж ціна, згідно з цими ж джерелами буде 20000-20500 за тонну. Кабінет Міністрів України очікує, що середній курс гривні до долара у 2020 році становитиме 27 грн/долар [74, 75]. На 2021 рік прогнозу немає, тому будемо розраховувати за курсом на 2020 рік.

Ціна за тонну соняшникової олії в доларах буде розраховуватись наступним чином:

$$Ц_{2021} = Ц_{2021, \text{грн}} / \text{Курс гривні до дол} \quad (3.2)$$

$$1) Ц_{2021(1)} = 20000/27 = 740.7 \text{ дол.США/тонну}$$

$$2) Ц_{2021(2)} = 20500/27 = 759.26 \text{ дол.США/тонну}$$

Розрахуємо прибуток від сегменту олії в 2021 році, для цього візьмемо середні ціни на продукт:

$$П_{ол2021} = П_{ол2018} + ((Обсяг_{обр.ол2021} - Обсяг_{обр.ол2018}) * 0,75 * 765) + ((Обсяг_{обр.ол2021} - Обсяг_{обр.ол2018}) * 0,25 * 750) \quad (3.3),$$

Де, $П_{ол2021}$ – прибуток від олійного сегменту у 2021 році, млн дол;

$П_{ол2018}$ – прибуток від олійного сегменту у 2021 році, млн дол;

$Обсяг_{обр.ол2021}$ - обсяг олійних культур, що оброблюються у 2021, тис тонн

$Обсяг_{обр.ол2018}$ - обсяг олійних культур, що оброблюються у 2021, тис тонн

Розрахуємо прибуток у 2021 році.

$$П_{ол2021} = 1,413 + 840 + 274,5 = 2,527 \text{ млн дол}$$

Віднявши собівартість, яка буде дорівнювати собівартості в 2018 помноженої на розроблений відсоток компанією щодо інфляції, отримуємо, що прибуток дорівнює 1,896 млн.дол агропромислової діяльності EBITDA:

$$\begin{aligned} EBITDA_{2018ФР} = & \text{Прибуток до податку на прибуток} + \text{Фінансові} \\ & \text{витрати, нетто} - \text{Прибуток/збиток від курсових різниць, нетто} + \text{Інші} \\ & \text{витрати, нетто} - \text{Частка прибутку/ збитку від участі у спільних підприємствах} \\ & + \text{Амортизація} \end{aligned} \quad (3.4)$$

$$EBITDA_{2018СонОлія} = 60\,214 + 60\,403 - 65\,518 + 1\,805 - 3\,533 + 607 + 7197 + 14\,659 = 77\,834 \text{ тис. дол США}$$

$EBITDA_{2021Сон.Олія}$ буде дорівнювати результату 2018 року помноженому на 18% - 24%, що є відсотком прибутку поділеним на 1,5-2.

$$EBITDA_{2021Сон.Олія1} = 77 * 0,18 = 90.86 \text{ млн дол}$$

$$EBITDA_{2021Сон.Олія2} = 77 * 0,24 = 95.48 \text{ млн дол}$$

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку} = EBITDA / \text{Прибуток} \quad (3.5)$$

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку}_{2018} = 77 / 1393 = 5.5$$

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку}_{2021(1)} = 90.86 / 1,643.74 = 5.6$$

$$\text{Маржа EBITDA від прибутку}_{2021(2)} = 95.48 / 1,643.74 = 5.8$$

Всі результати розрахунків зображені в таблиці 3.4.

Можна побачити, що завдяки запропонованим заходам прибуток компанії може зрости на 36%, а експорт до різних країн світу, зокрема європейських, майже до 80%, що є досить високим результатом, але слід розуміти, що ця цифра відображає потенційний обсяг, на який може негативно вплинути рівень врожайності через погодні умови та національна ц світова політика, які мають тенденцію до змін кожні півроку.

Таблиця 3.4.

**Показники покращення діяльності олійного сегменту після
запропонованих заходів**

Показник	2018	2021	%
Олійні культури обробляються, тис тонн	3,136	4, 600	46%
Експорт соняшникової олії, тис тонн	1,413	2,511	79.6%
Прибуток, млн дол.	1,393	1,643.74	36%
EBITDA, млн дол.	77	90.86 – 95.48	18% - 24%
Маржа EBITDA, % від прибутку	5,5	5.6-5.8	0.1-0.3п

Джерело: розроблено автором

Як одну із стратегічних альтернатив було запропоновано експорт до країн Європи високоолеїнового соняшника (п. 3.1), який має кращу репутацію та коштує дорожче за звичайний. В Україні реально засівати ним 10-15% площ, зараз це близько 2%. Частка ТОВ «Кернел-Трейд» тут близько 0,75% (лідер з вирощування даного типу соняшника- компанія Каргіл).

Високоолеїновий соняшник поширений по всій території країни. Традиційно успішно його вирощують на Півдні, при цьому Центральний і Північний регіони здатні забезпечити більш високу олійність насіння [58]. Технологія вирощування високоолеїнового соняшника практично не відрізняється від звичайного. Насіння дещо дорожче: якщо мішок звичайного насіння стартує в середньому від 3000 грн/мішок, то ВО гібриди від 3500 грн/мішок [58].

Світова ж ціна за тонну здорової олії на щонайменше на 20% більша за звичайну. Через те, що постачальників даного типу сировини небагато (США найбільший світовий постачальник), то це можна вважати відкритою нішою, при тому що ціна за мішок високоолеїнового соняшника лише на 16% більша за мішок звичайного насіння.

Далі розрахуємо ефективність впроваджених заходів для підвищення обсягу експорту зернових. По-перше, було запропоновано будівництво власного експортного терміналу, що дозволить скоротити витрати за використання інших експортних пунктів, а також допоможе експортувати в більших обсягах без затримок третіх сторін. Поруч із вже існуючим терміналом в Чорноморську пропонується швидше побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн. Після побудови обсяг експорту збільшиться на 4 мільйони тонн й буде становити близько 7 млн (залежить від врожайності та логістики).

Середня світова ціна на традиційні види зерна буде становити 190-210 дол. за тонну [81]. Віднявши від доходу за 2021 рік собівартість, прибуток буде дорівнювати близько 2 млрд дол.

Таблиця 2.5.

Показники покращення діяльності експорту зерна після запропонованих заходів

Показник	2018	2021	%
Обсяги експорту зерна, тис тонн	3,953	7,000	56%
Прибуток, млн дол.	1,025	1,940	Майже в 2 р
EBITDA, млн дол.	101	106	5п.
Маржа EBITDA на тонну експортованого зерна	25	15	(35)

Джерело: розроблено автором

Побудувавши новий експортний термінал, поповнивши запас вагонів та запровадивши суворий графік поставок АТ «Укрзалізниця» допоможе підняти прибуток в 2 рази.

Висновки до розділу 3

Після проведення оцінки якості стратегічного управління за Європейською моделлю, підприємство «Кернел-Трейд» може бути порівняна з такими еталонними компаніями як Bosch, Philips, BMW Group, Siemens, які регулярно перевіряють ефективність свого стратегічного управління саме за цією моделлю оцінки.

Наступні рекомендації щодо покращення міжнародної діяльності були запропоновані:

а) Для експорту соняшникової олії: пришвидшити будівництво заводу для подрібнення насіння соняшнику, модернізація заводів до сталого електропостачання, заміна звичайної соняшникової олії на високоолеїнову, тощо. Були побудовані показники обсягів експорту та прибутку від сегменту соняшникової олії. Завдяки запропонованим заходам прибуток компанії може зрости на 36%, а експорт до різних країн світу, зокрема європейських, майже до 80%, що є досить високим результатом, але слід розуміти, що ця цифра відображає потенційний обсяг, на який може негативно вплинути рівень врожайності через погодні умови та національна ц світова політика, які мають тенденцію до змін кожні півроку.

б) Для експорту зерна: швидше побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн, введення в експлуатацію двох нових силосів; повноцінне використання залізничних вагонів, збільшення частки експортних продажів CIF (у портах призначення). Обсяг експорту має збільшитися на 4 мільйони тонн й буде становити близько 7 млн (залежить від врожайності та логістики), а прибуток, в порівнянні з 2018 роком, має подвоїтись. Для нішових видів зерна пропонується спрямувати зусилля на географічній спеціалізації, а саме збільшити поставки гороху, просо, квасолі, сочевиці, тощо. В європейських країнах зараз пропагандується здоровий спосіб життя, одним напрямком якого є веганський рух. Це чудова можливість збільшити експорт рослин для європейських прихильників сучасного руху харчування без тваринного походження.

ВИСНОВКИ

Застосування стратегічного управління на підприємствах дозволяє охарактеризувати економічні, організаційні, технічні можливості виробництва та їх максимальне використання, своєчасно координувати роботу з розробки бізнес-планів розвитку підприємства. Загалом стратегічне управління підвищує ефективність роботи підприємств у сучасних умовах. Тому багато іноземних та вітчизняних науковців в області менеджменту приділяють все більше уваги вдосконаленню оцінці стратегічного управління в умовах швидкоплинності часу.

Ефективність стратегічного управління оцінюється швидкістю реакції на запити ринку та адаптації підприємств до різних змін зовнішнього середовища. Головною метою стратегічного управління є створення такої динамічної системи управління компанії, яка забезпечила б високу конкурентостійкість підприємства.

За результатами вивчення теорії стратегічного управління в розділі 1 було виявлено, що сутність стратегічного управління полягає в розробці стратегій для ефективного управління організацією в перспективі. Фундаментальна задача стратегічного управління полягає в забезпеченні взаємозв'язка місії та цілей компанії в умовах змінного зовнішнього середовища. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, яке пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує та де хоче бути організація в майбутньому.

Наразі стратегічне управління компаній повинне орієнтуватись на євроінтеграційні дії України, тому що це прямо впливає на майбутню успішну діяльність вітчизняних підприємств. Вплив євроінтеграції на діяльність компаній наступний: спрощення доступу до фінансових ресурсів, активізація інвестиційних процесів, перехід на нові європейські стандарти, підтримка засобами економічної дипломатії створення консорціумів і альянсів українських підприємств з потужними компаніями країн ЄС, налагодження практичного співробітництва в контексті Стратегії ЄС2020, тощо. Зокрема,

вплив євроінтеграційних процесів буде розповсюджуватись і на стратегічне управління, а саме:

1. Європейські цінності та стандарти щодо верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах та проявах. Даний пункт має вплинути на місію та бачення деяких компаній, змусивши керівників підкоректувати поточні фундаментальні дефініції.

2. Реформи, які можуть проводитись українським урядом для того, щоб відповідати європейським стандартам. Наприклад, земельна реформа має бути основоположним пунктом стратегічного управління агропромислових компаній. Щоб компанії заздалегідь могли врахувати зміни в стратегію, Європейський Союз разом з Реанімаційним Пакетом Реформ та Центром Демократії та Верховенства Права розробили «Дорожню карту реформ 2019-2023», де детально розписані майбутні реформи та цілі по кожній з них.

3. Країни Європейського Союзу стають потенційними ринками збуту продукції українських виробників. Наприклад, зростання обсягів традиційного експорту сільськогосподарських товарів в ЄС в результаті безмитного доступу для українських сільськогосподарських товарів у рамках тарифних квот.

4. Згідно зі ст.18, Розділу 3 Угоди про асоціацію України з ЄС, українські підприємства мають взяти до уваги ситуацію на ринку праці держав-членів згідно з їхнім законодавством та відповідно до норм, чинних у державах-членах та в ЄС, у сфері мобільності працівників. Це може призвести до нестачі кваліфікованих кадрів.

5. Принципи прозорості та добросовісної конкуренції є основоположними в європейській економіці, тому сторони розвивають співробітництво і гармонізують політику щодо протидії та боротьби із шахрайством і контрабандою підакцизних товарів, а також ухиленням від сплати податків. Українським підприємствам слід замислитися над чесністю

їх роботи та відповідати сучасним законам працевлаштування, оподаткування та діяльності на ринку в цілому.

Для того, щоб зрозуміти наскільки добре був обраний стратегічний орієнтир компанії, необхідно оцінити ефективність стратегічного управління. Був розроблений ряд моделей оцінювання: Японська модель оцінки якості, модель Болдріджа (американська), модель EFQM (європейська). Аналіз підходів оцінювання стратегічного управління показав, що усі моделі спрямовані на двостороннє оцінювання стратегічного управління: з боку керівництва компанії та з боку працівників. Такий підхід допомагає всесторонньо провести аналіз та визначити ефективність стратегії. За результатами оцінювань компанія може зрозуміти, де її вразливі місця та розробити стратегії покращення діяльності в необхідних секторах.

У розділі 2 була проаналізована економічна діяльність та стратегічне управління агропромислової української компанії. ТОВ «Кернел-Трейд» - найбільш в Україні експортер соняшникової олії, а також входить в трійку лідерів з експорту зернових культур. Компанія була заснована в 1995. За 24 роки підприємство стрімко розвивається, впроваджує сучасні стандарти менеджменту, модернізує заводи, включає соціальну та екологічну відповідальність на рівень з отриманням доходу.

У 2018 фінансовому році чистий дохід компанії склав 2,4 млрд. дол.США, левову частку якого займає дохід від реалізації олійноекстракційної продукції. Управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтується на бізнес-процесах компанії. Першим етапом є оренда полів для засіву зерна соняшнику, де він вирощується, та закупка сировини (соняшнику та зерна) у приватних фермерствах, якщо врожай із полів ТОВ «Кернел-Трейд» є недостатнім для забезпечення експортної діяльності. Після збору врожаю та закупки сировини у фермерствах компанія перевозить частину зерна та соняшника на склади, а решту – на елеватори та заводи з переробки олійних культур, де створюється продукція на експорт.

Експорт соняшникової олії до країн ЄС за останній рік знизився сумарно на 431.8 тис МТ. Низький врожай насіння соняшнику у поєднанні з високим попитом з боку вітчизняних переробників цілком очікувано знизили маржу переробки до 49 дол. США за тонну соняшникової олії у 2018 ФР. Це один з наслідків зниження експорту олії. Також, деякі країни споживають лише оливкову олію, тому немає потреби в великій кількості соняшникової. Експорт зернотрейдингу ТОВ «Кернел-Трейд» за останні п'ять років підвищився саме до розвинутих європейських держав: Данія (в 6 разів в порівнянні з 2017ФР), Франція (в 18 разів), Великобританія (в 2,5 рази), Німеччина (в 5 разів). Причиною цьому стало підвищення авторитету української сировини, як екологічної, а також політика співпраці в рамках Угоди Асоціації з ЄС.

Для мінімізації можливих збитків використовується інструмент підвищення операційних прибутків. Цей метод полягає у ранжуванні країн, куди ТОВ «Кернел-Трейд» експортує свою продукцію, за рівнем політичної стабільності.

Компанія має не зупинятись та розвиватись, щоб залишитися лідером на національному ринку. Для цього їй необхідно оцінити коректно свої стратегічні можливості та розробити ефективний стратегічний план розвитку експортної діяльності.

Було проведене оцінювання стратегічного управління ТОВ «Кернел-Трейд», для якого використовувався спочатку метод особистого опитування. Суть цього метода полягала в тому, щоб керівник відділу якості та працівники міжнародного відділу дали оцінки стратегічному управлінню міжнародної діяльності компанії. На даних опитування була вирахована середньо зважена оцінка (9,067 з 10), що доводить високий рівень ставлення компанії до довгострокового планування. Наступним етапом було анкетування менеджерів та працівників за методикою моделі оцінки якості EFQM. Найвищий бал за моделлю EFQM становить 1000 балів. Результати оцінювання ТОВ «Кернел-Трейд» підтвердили, що компанію можна відносити до тих, яка може вважатись еталонною. Методи оцінювання допомогли

проаналізувати сучасний стан стратегічного управління компанії та, на основі результатів, розробити нові стратегії покращення діяльності ТОВ «Кернел-Трейд».

Передумови покращення стратегічного управління міжнародної діяльності ТОВ «Кернел-Трейд» можна поділити на два блоки:

1. Зовнішні передумови (зміна національної політики, стратегічні цілі розвитку аграрного сектору, налагодження торгових міжнародних зв'язків, які дозволять Україні щорічно нарощувати обсяги реалізації сільськогосподарської продукції).

2. Передумови, які базуються на виокремленні ризиків компанії (рівень врожайності в країні, нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, шахрайська діяльність, тощо).

У Розділі 3 було запропоновано рекомендації щодо покращення міжнародної діяльності та їх економічне обґрунтування. У компанії 3 напрямки експортної діяльності (соняшникова олія, традиційні та нішові культури зерна), для кожного з яких були обрані індивідуальні стратегічні альтернативи. Рекомендації наступні:

- 1) Для покращення експорту соняшникової олії: пришвидшити будівництво заводу для подрібнення насіння соняшнику, модернізація заводів до сталого електропостачання, заміна звичайної соняшникової олії на високоолеїнову, тощо. Застосувати стратегію «Утримання частки ринку». Підтримувати топове положення за ціною. Пропонується, поєднувати глобальні стратегії із стратегією інтенсивного росту, а саме стратегією глибокого проникнення. Використовувати наступну стратегію компанії потрібно задля захисту ринкових позицій, шлях репозиціонування соняшникової олії на європейському ринку, як олії для здорового харчування (високоолеїновий соняшник); захисне ціноутворення; посилення збутової мережі завдяки Угоді про асоціацію України та ЄС.

- 2) Для нішових культур зерна: Спрямувати зусилля на географічній спеціалізації, а саме збільшити поставки гороху, просо, квасолі, сочевиці,

тощо. В європейських країнах зараз пропагандується здоровий спосіб життя, одним напрямком якого є веганський рух. Це чудова можливість збільшити експорт рослин для європейських прихильників сучасного руху без тваринних. Важливим шляхом підвищення експорту нішових культур має бути імплементація стратегії просування продуктів. Вона буде включати комплекс заходів по розвитку асортименту, створенню нових товарів, які втратили споживацький попит, розробці бренду. Наприклад, можна створити рекламу на західних ринках щодо корисності гречки та легкості її готування та підкріпити це з ідеєю пропаганди здорового харчування. Також, можна розширити свою продуктову лінійку рослинним молоком: гречане, вівсяне, тощо. Сировина у компанії є, потрібно лише укласти контракти з фермерами, або створити окреме підприємство для нового продукту.

3) Для експорту традиційних культур зерна: швидше побудувати новий TransGrainTerminal на 4 мільйони тонн, введення в експлуатацію двох нових силосів; повноцінне використання залізничних вагонів, збільшення частки експортних продажів CIF (у портах призначення). Прийняти стратегію «нарощування» шляхом значних інвестицій для отримання великої частки нових продажів. Прийняти стратегію «нарощування» шляхом викупу продуктів-конкурентів. Обрати одну з наступальних стратегій (флангову або лобову атаку), щоб стати найбільшим українським експортером зерна. Додатково до наступальних стратегій було запропоновано ТОВ «Кернел-Трейд» використовувати стратегію концентричної диверсифікації, що допоможе компанії досягнути синергетичного ефекту та отримувати більший дохід з продажу готового мюслі-сніданку, ніж зерна як сировини.

У п.3.3. було обґрунтовано доцільність впровадження запропонованих заходів, а саме імплементація стратегій допоможе підтримувати лідируючі позиції у сегменті експорту соняшникової олії, покращити рівень експорту нішових видів зерна, завдяки підняттю обізнаності про корисність даних культур серед європейців, та поборотись за позицію лідера з експорту традиційних видів зерна, піднявши частку експорту на 4-5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Бутко М. П. та ін. Київ, 2016. 376 с.
2. О.Б. Гевко, Н.М. Шведа. Стратегічне управління: навчальний посіб. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль., 2016. 152 с.
3. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту. Fundamentals of management / Пер. з англ. А.Олійник та ін. Київ, 2002. 671с.
4. Ansoff, H. Igor, Roger P. Declerck, and Robert L. Hayes, From Strategic Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons, L. England, 1976.
5. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ Писаревський І.М. та ін. Харків, 2009. 287 с.
6. Jofre,Sergio. Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations./ gs. Lyngby: DTU Management. DTU Management 2011, No. 1
7. Emerson W. M., João J. Ferreira, M.L. Raposo Strategy and strategic management concepts.//Business Administration and Management. E+M Journal. – 2014. - № 17. – p. 43-61.
8. DESS G., LUMPKIN G. and EISNER A. Strategic management. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2007. 901 p.
9. Сунь-цзи. Мистецтво війни; переклад Григорія Латника. Київ, 2014. 128 с.
10. Shook, C.L. Review of “Research Methodology in Strategy and Management, Volume 1.” Organizational Research Methods. 2008 11(4), 853-854
11. Фрагмент книги Г.Минцберга, Б.Альстранда, Ж.Лампеля "Стратегическое сафари"// Пять «П» стратегии.// Менеджмент.Дайджест. - 21.05.2002. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str023.html>
12. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Мікловда В.П., та ін. Полтава, 2013. 218 с.

13. Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов;/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./ «Дело», 1997. 488с.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
16. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
17. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків, 2002. 640 с.
18. Запара Л. А., Сутність та необхідність стратегічного планування. /Економіка АПК, УДК 231.101, Агросвіт. – 2010. -№24. - с.37-41
19. Алейнікова О. В. Міжнародна економічна інтеграція як процес наднаціонального регулювання сфери економічних відносин. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2. С. 8-13.
20. Глущенко О.О., Туленінова Д.М. Вплив євроінтеграції на економічну безпеку вітчизняних підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. С. Економіка. Вип. 1(5) – с.112-119
21. Бабій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Економіка АПК. Наука й економіка / 2016, № 2 (42). – с. 40-44
22. Пілішек Н.М. Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у системі євроінтеграційних процесів. Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 6. Економічні науки. – с. 217-220
23. Official website of European Commission. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro_en

24. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони.// Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. База даних: Законодавство України/ ВР України. URL: https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011

25. Zhurakivska K.A. Focusing on strategic objectives of Ukrainian enterprises considering the European integration/ К.А. Zhurakivska, G.M.Dergachova// Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції. - 2019. – с.39.

26. Офіційний сайт Представництва України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua>

27. Офіційний сайт: Євроінтеграційний портал. URL: <https://eu-ua.org>

28. Жураківська К.А. Роль стратегічних партнерів України в здійсненні зовнішньої діяльності підприємств /К.А.Жураківська, Г.М. Дергачова // Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 2019 . - с. 74-76

29. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред.В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – К., 2015. 336 с.

30. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 50 (1023). 2013. – с. 67-75

31. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию .М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 320 с.

32. Маслов Д.В. Совершенствование системы управления предприятием на основе организационной самооценки. Иваново, 2009. 180 с.

33. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посібн. Київ, 2014. 342 с.

34. Жураківська К.А. Методичні підходи до оцінювання стратегічних можливостей міжнародної діяльності підприємства/ К.А.Жураківська, Г.М.

Дергачова.// Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". - №4. – 2019 -с.166 – 177.

35. Official website of EFQM. URL: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

36. EFQM. EFQM Excellence Model/ Brussels, 2012. pp.44

37. EFQM. RADAR – the EFQM’s Management Tool. URL: <http://www.knowledge-base.efqm.org/success-stories/radar-the-efqms-management-tool>

38. Official website of Baldrige performance excellence program. URL: <https://www.nist.gov/baldrige>

39. NIST. Baldrige Model. URL: <https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education>

40. Dawson, P. Quality Management: Beyond the Japanese Model/ International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 7, 1994. pp. 51-59.

41. Офіційний сайт Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua>

42. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts 2018. URL: <https://www.kernel.ua/ua>

43. Kernel. FY 2014 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2014_Annual_Presentation.pdf

44. Kernel. FY 2015 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2015_Annual_Presentation.pdf

45. Kernel. FY 2016 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/Kernel_FY2016_Annual_Presentation.pdf

46. Kernel. FY 2017 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/10/Kernel_FY2017_Annual_Presentation.pdf

47. Kernel. FY 2018 Result Presentation. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2018/10/Kernel_FY2018_Annual_Presentation.pdf

48. ред. Uteka.ua. Що таке EBITDA?/ 11.05.2017. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-chto-takoe-ebitda>

49. Як стати рекордсменом з експорту: досвід “Кернел”. URL: <https://business.ua/person/4576-yak-staty-rekordsmenom-z-eksportu-dosvid-kernel>
50. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
51. Official website of U.S. Department of Agriculture. URL: <https://www.usda.gov/>
52. Пташка О. Експортний потенціал України 2019. URL: <https://business.ua/special/72-eksportnyy-potentsial-ukrayiny-2019>
53. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України: Інформаційно-аналітичний портал АПК України. URL: <https://minagro.gov.ua/ua>
54. Розпорядження Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2022 року/ Кабінет Міністрів України. від 30 грудня 2015 р. № 1437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80>
55. Latifundist. Главный сайт об агробизнесе. URL: <https://latifundist.com/novosti>
56. Міністерство аграрної політики та продовольства України Стан європейської інтеграції у сфері сільського господарства та СФЗ. / 06 березня 2019 року. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobitnictvo/yevrointegraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes/stan-yevropejskoyi-integraciyi-u-sferi-silskogo-gospodarstva-ta-sfz>
57. European Commission. Agricultural statistics and indicators. URL: https://ec.europa.eu/agriculture/statistics_en
58. Райффайзен Банк Аваль: Бізнес-публікації. Аналіз ринку. Перспективи соняшнику. «Високоолеїнова» ніша.// 16.01.2017. URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=25886>
59. Малина Г. Високоолеїновий соняшник — не лише цінна олія./ Syngenta Україна// 06.12.2018. URL:

<https://www.syngenta.ua/news/sonyashnik/visokooleyinoviyy-sonyashnik-ne-lishe-cinna-oliya>

60. Дейна Д. Своя ніша: кондитерський соняшник, або що лузати українцям./ Аграрне інформаційне агентство.// 22.01.2018. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/svoa-nisa-konditerskij-sonasnik-abo-so-luzati-ukraincam>

61. Гончар С. "Своя ніша": що отримують та чим ризикують фермери, сіючи високоолеїновий соняшник./ Аграрне інформаційне агентство.// 29.01.2018. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/svoa-nisa-so-otrimuut-ta-cim-rizikuut-fermeri-siuci-visokooleinovij-sonasnik>

62. Шерман Т. Тренди майбутнього в Т&D: Екологічність/ 2019. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1165.html>

63. Жураківська К.А. «Fast-tracking green patent» як новий тренд патентування: актуальність та можливість впровадження в Україні./ К.А.Жураківська, С.О.Пермінова// Світ економічної науки. Збірник тез міжнародної науково практичної інтернет-конференції, 2018. -№10.- с.16-19

64. Пекін В. Україна аграрна: що відбувається з ринком зернових та олійних (28.01 - 01.02.2019)?/ Аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukraina-agrarna-so-vidbuvaetsa-z-rinkom-zernovih-ta-olijnih-2801-01022019>

65. Схвалено Антимонопольним комітетом України. Звіт про результати дослідження ринку перевезення вантажів залізничним транспортом за 2017-2018 роки, 2019. URL: http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=147166&schema=main&fbclid=IwAR3j37e-E4iLtDc4eBqBYzm_fm8xwXOAJAcOiX47Bdmmdmfg0kY07eRn3aw

66. AGRECA. Проблеми індексації тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом. URL: <https://agreca.ua/problemi-indeksatsiyi-tarifiv-na-perevezennya-vantazhiv-zaloznichnim-transportom>

67. Айвен де Соуза, Р. Кауфельд, Д. ван Осс. Десять засад підходу «Стратегія через реалізацію», 2017. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str304.html>
68. McKinsey. Органический рост: четыре принципа успешных компаний, 2019. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1164.html>
69. Дикаленко М. ТОП-15 позицій українського експорту аграрної продукції./ Landlord// 23.02.2019. URL: <https://landlord.ua/rejtingi/top-15-pozytsii-ukrainskoho-eksportu-ahrarnoi-produktsii/>
70. Герасименко І. ТОП-10 експортерів кукурудзи у 2018/19./ Аграрне інформаційне агентство.// 20.06.2019. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-eksporteriv-kukurudzi-u-201819>
71. Офіційний веб сайт «Нібулон» URL: <http://nibulon.com/>
72. Офіційний веб сайт «АХА» URL: <https://axa.ua/>
73. Аграрне інформаційне агентство. Беруть без платні: квоти ЄС для української їжі у 2018. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/berut-bez-platni-kvoti-es-dla-ukrainskoi-izi-u-2018>
74. Національний Банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua/>
75. РБК-Україна. Кабмін змінив прогноз курсу гривні до долара на 2020 рік. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/kabmin-izmenil-prognoz-kursa-grivny-dollaru-1571836466.html>
76. Аграрне інформаційне агентство. ТОП-10 нішових культур для експорту – рекомендації експертів.// 29.06.2018. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-nisovih-kultur-dla-eksportu-rekomendacii-ekspertiv>
77. Дейна Д. "Своя ніша": чи потрібна ринку цукрова кукурудза./ Аграрне інформаційне агентство.// 28.11.2017. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/svoa-nisa-ci-potribna-rinku-cukrova-kukurudza>
78. Дейна Д. "Своя ніша": як Україна опинилась в п'ятірці експортерів коріандру/ Аграрне інформаційне агентство. URL:

<https://agravery.com/uk/posts/show/cvoa-nisa-ak-ukraina-opinilas-v-patirci-eksporteriv-koriandru>

79. Головний сайт для агрономів. Гречка та просо користуються неабиякою популярністю./ SuperAgronom. URL: <https://superagronom.com/news/2259-grechka-ta-proso-koristuyutsya-neabiyakoyu-populyarnistyu>

80. Офіційний веб сайт «Агропросперіс» URL: <https://www.agroprosperis.com/grain-marketing.html>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ КОМПАНІЇ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Таблиця А.1.

Консолідований звіт про фінансовий стан компанії «Кернел-Трейд»
(тис.дол.)

<i>Показник</i>	<i>Станом на 30 червня 2018</i>	<i>Станом на 30 червня 2017</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Активи		
<i>Поточні активи</i>		
Грошові кошти та їх еквіваленти	132,018	143,392
Торгова дебіторська заборгованість, нетто	92,355	87,192
Аванси постачальникам та інші поточні активи, нетто	113,342	82,701
Передплачений податок на прибуток	6,937	8,198
Податки до відшкодування і передоплати за податками, нетто	114,695	135,257
Запаси	368,453	386,660
Біологічні активи	289,436	256,247
Інші фінансові активи	72,344	21,041
Активи, класифіковані як утримувані для продажу	21,041	-
Всього поточні активи	1,204,269	1,120,688
Довгострокові (непоточні) активи		
Основні засоби, нетто	588,127	569,714
Нематеріальні активи, нетто	104,466	104,861
Гудвіл	103,691	114,110
Інвестиції у спільні підприємства	52,218	51,025
Відстрочені податкові активи	18,536	11,924
Передплачений податок на прибуток	4,645	5,028
Інші довгострокові активи	134,562	31,733
Всього довгострокові активи	1,006,245	888,395
Всього активи	2,210,514	2,009,083
Зобов'язання та капітал. Поточні зобов'язання		
Поточна кредиторська заборгованість	73,629	52,776
Аванси, отримані від клієнтів та інші поточні зобов'язання	104,898	88,665
Короткострокові кредити	224,773	131,679

Продовження табл. А.1.

1	2	3
Поточна частина довгострокових кредитів	2,811	2,782
Відсоток за випущеними облігаціями	17,949	17,949
Інші фінансові зобов'язання	51,456	-
Всього поточні зобов'язання	475,516	293,851
Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити	2,812	5,562
Зобов'язання з фінансової оренди	7,710	2,902
Відстрочені податкові зобов'язання	19,570	24,865
Випущені облігації	494,796	493,648
Інші довгострокові зобов'язання	32,506	30,646
Всього довгострокові зобов'язання	557,394	557,623
Капітал, що відноситься до акціонерів Kernel Holding S.A.		
Випущений капітал	2,164	2,164
Емісійний дохід	481,878	481,878
Резервний капітал	39,944	39,944
Резерв винагород працівникам, що виплачуються дольовими інструментами	8,114	7,014
Резерв переоцінки	43,815	43,815
Резерв курсових різниць	(724,054)	(707,458)
Нерозподілений прибуток	1,318,872	1,285,671
Всього капітал, що відноситься до акціонерів Kernel Holding S.A.	1,170,733	1,153,028
Неконтрольована доля	6,871	4,581
Загальна сума власного капіталу	1,177,604	1,157,609
Всього зобов'язання та власний капітал	2,210,514	2,009,083
Балансова вартість	1,170,733	1,153,028
Кількість акцій	81,941,230	80,338,776
Балансова вартість на одну акцію (у дол. США)	14.29	14.35
Кількість акцій з врахуванням розводнення	82,887,231	82,407,733
Балансова вартість на одну акцію з врахуванням розводнення (у дол. США)	14.12	13.99

Джерело: [41, 42, 46, 47]

Консолідований звіт про прибутки і збитки компанії «Кернел-Трейд»**(тис.дол.)**

<i>Показник</i>	<i>Станом на 30 червня 2018</i>	<i>Станом на 30 червня 2017</i>
Дохід (виручка)	2,403,003	2,168,931
Чисті зміни у справедливій вартості біологічних активів та с\г продукції	18,699	(2,875)
Собівартість реалізованої продукції	(2,107,677)	(1,722,756)
Валовий прибуток	314,025	443,300
Інші операційні доходи, нетто	59,092	40,684
Операційні витрати		
Витрати на збут	(153,553)	(159,022)
Загальні та адміністративні витрати	(79,999)	(59,923)
Прибуток від операційної діяльності	139,565	265,039
Фінансові витрати, нетто	(65,099)	(62,280)
Прибуток/(збиток) від курсових різниць, нетто	5,375	(2,729)
Інші витрати, нетто	(30,980)	(1,452)
Частка прибутку/(збитку) від участі у спільних підприємствах	1,193	(1,139)
Прибуток до оподаткування	50,054	197,439
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	5,900	(18,836)
Прибуток за період від діяльності, що триває	55,954	178,603
Прибуток за період	55,954	178,603
Прибуток за період, що належить:		
Власникам акцій Kernel Holding S.A.	52,143	176,243
Неконтрольована доля	3,811	2,360
Прибуток на акцію (від діяльності, що триває)		
Середньозважена кількість акцій	81,941,230	80,338,776
Прибуток на звичайну акцію (у дол. США)	0.64	2.19
Кількість акцій з врахуванням розводнення	82,887,231	82,407,733

Джерело: [41, 42, 46, 47]

ДОДАТОК Б

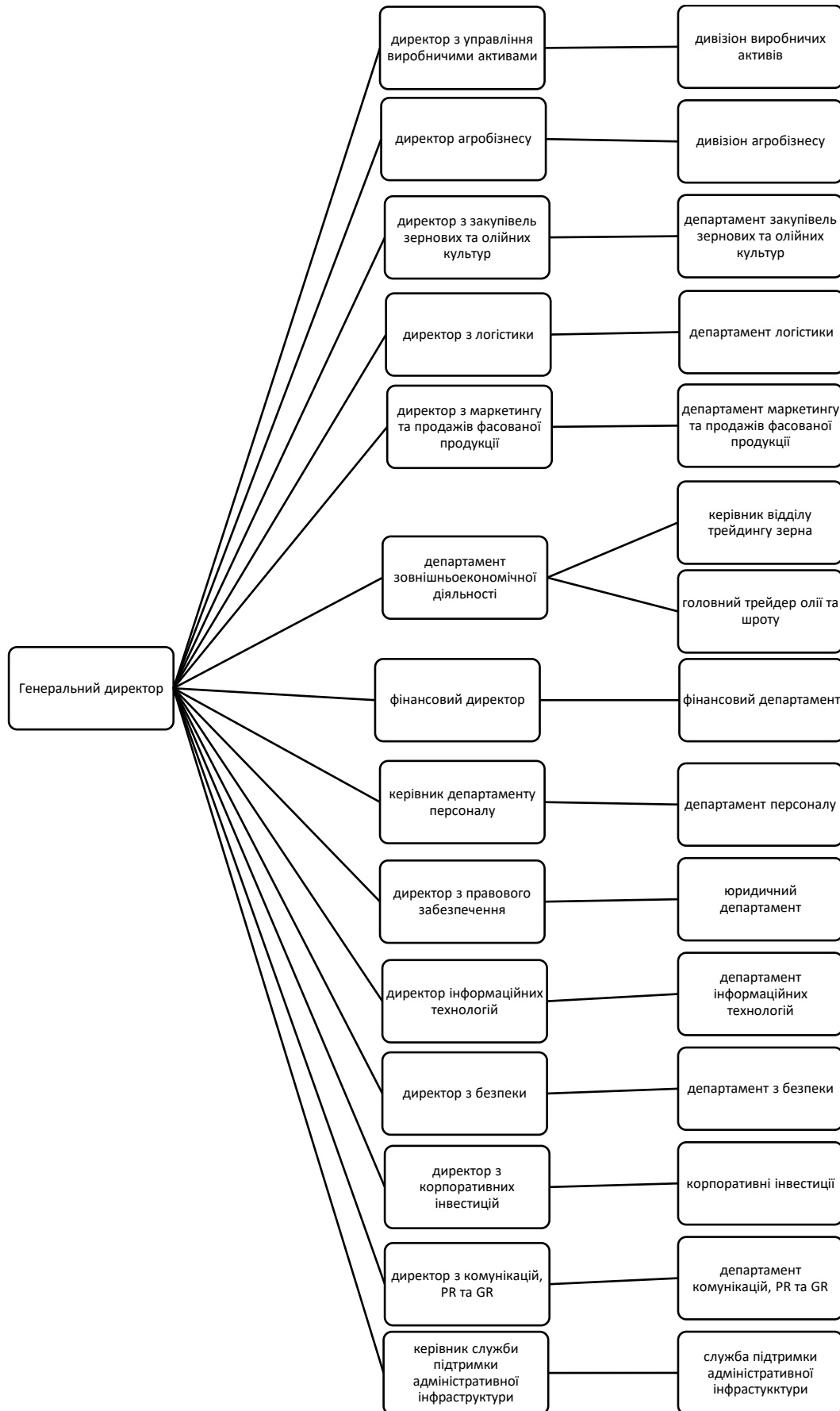


Рис. Б.1. Організаційна структура ТОВ «Кернел-Трейд»

Джерело: складено автором на основі [41, 42]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1.

Оцінювання учасниками опитування групи «Можливості» моделі EFQM

Субкритерії	Оцінка			Середня оцінка
	Середня оцінка менеджерів	Середня оцінка працівників головного офісу	Середня оцінка працівників Полтавського олійноекстракційного заводу	
1	2	3	4	5
Лідерство				
1а.Лідери визначають місію організації, стратегію розвитку та цінності, демонструють на особистих прикладах свою прихильність культурі вдосконалення.	95	90	90	91.6
1б.Лідери особисто беруть участь в розробці, розгортанні та постійному вдосконаленні системи управління організації.	85	80	85	83.3
1с.Лідери безпосередньо працюють зі споживачами, партнерами та представниками суспільства.	90	75	80	81.6
1д.Лідери зміцнюють культуру вдосконалення, залучаючи до цього процес працівників.	95	80	90	88.3
1е.Лідери визначають необхідність змін і сприяють успішному їх проведенню	80	90	90	86.67
2. Стратегія та планування				
2а.Стратегія та планування засновані на поточних і майбутніх потребах і очікуваннях зацікавлених сторін.	95	80	90	88.3
2б.Стратегія та планування розробляються на основі інформації, отриманої в результаті вимірів, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності	75	50	70	65
2с.Стратегія та планування розвиваються, переглядаються і актуалізуються	95	80	90	88.3
2д.Стратегія та планування розгортаються з урахуванням структури ключових процесів	95	90	90	91.67

1	2	3	4	5
3. Критерій «Управління колективом»				
3а.Робота з персоналом планується, керується і вдосконалюється.	100	80	80	86.6
3б.Рівень знань і компетентності персоналу вимірюється, розвивається і підтримується.	95	85	90	90
3с.Персонал втягується в діяльність і наділяється необхідними для цього повноваженнями.	95	80	85	86.6
3д.Існує діалог між робітниками і організацією.	100	95	100	98.3
3е.Заохочення, визнання заслуг і турбота про персонал	100	80	80	86.6
4. Критерій «Ресурси»				
4а.Ведеться управління взаємовідносинами із зовнішніми партнерами.	100	95	100	98.3
4б.Ведеться управління фінансовими ресурсами.	100	95	95	96.6
4с.Ведеться управління нерухомістю, обладнанням і матеріалами.	100	80	90	90
4д.Ведеться управління технологіями.	90	70	85	81.6
4е.Ведеться управління інформацією і знаннями.	95	90	90	91.6
5. Критерій «Система якості та процеси у системі якості»				
5а.Процеси систематично проектуються і управляються.	100	80	85	88.3
5б.Процеси удосконалюються з використанням інновацій для того, щоб повно задовольнити вимоги споживачів та інших зацікавлених сторін.	100	70	75	81.6
5с.Проектування і розробка продуктів і послуг ведеться на основі потреб і очікувань споживачів.	90	80	75	81.6
5д.Продукти та послуги виробляються, поставляються споживачам і супроводжуються подальшим обслуговуванням.	80	50	75	68.3
5е.Встановлено і постійно поліпшуються взаємини зі споживачами.	90	80	80	83.3

Джерело: розроблено автором